

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**“ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UNA
EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE
PRODUCTOS Y SERVICIOS AUTOMOTRICES UBICADA
EN LA CIUDAD DE GUATEMALA.”**

CATARINA ELIZABETH TAVICO PÉREZ

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, AGOSTO DE 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UNA
EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE
PRODUCTOS Y SERVICIOS AUTOMOTRICES UBICADA
EN LA CIUDAD DE GUATEMALA.”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

CATARINA ELIZABETH TAVICO PÉREZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, JULIO DE 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovani Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto QUINTO, inciso 5.9, subinciso 5.9.2, del Acta 21-2015, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 11 de septiembre de 2015.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE:	Licda. Maricruz Samayoa Peláez
SECRETARIA:	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
EXAMINADOR:	Lic. Mario Raúl Castellanos Girón

Guatemala, 13 de febrero de 2017

Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Estimado Señor Decano:

De conformidad a la designación que fui objeto, procedí a asesorar a la estudiante **Catarina Elizabeth Tavico Pérez**, en la elaboración de su trabajo de tesis titulado **“ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS AUTOMOTRICES UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte significativo para la institución objeto de estudio.

Con base a lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de **Administradora de Empresas** con grado académico de **Licenciada**.

Atentamente,



Lic Víctor Omar Méndez Jacobo
Administrador de Empresas
Colegiado No. 10747

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



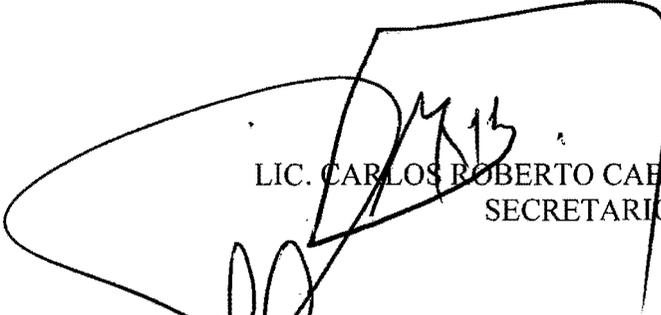
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS
EDIFICIO 'S-8'
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA,
UNO DE AGOSTO DE DOS MIL DIECISIETE.**

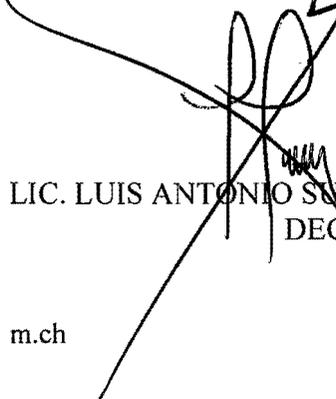
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.1, del Acta 12-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 12 de julio de 2017, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 026-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 27 de marzo de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS AUTOMOTRICES UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante **CATARINA ELIZABETH TAVICO PÉREZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

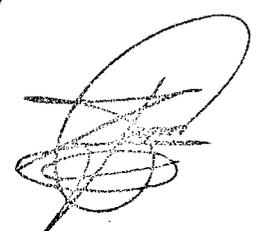

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO



m.ch



AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por brindarme una vida llena de bendiciones, aprendizajes, por haberme guiado durante todos mis años de estudio, por su amor y presencia en cada momento de mi vida.

A MIS PADRES

José Ángel Tavico Laynez y Sonia Elizabeth Pérez Zapeta, les dedico este logro, gracias por todas sus enseñanzas, consejos, amor, apoyo incondicional y por estar siempre a mi lado.

A MIS HERMANOS

Miguel Angel y Jackeline Tavico por llenar mi vida de alegría, gracias por todos los momentos compartidos. Que este triunfo sea su modelo a seguir.

A MIS ABUELOS

Miguel Tavico Lux y Saturnino Pérez, sé que desde el cielo celebran junto a mí este logro. A Catarina Laynez y Matea Zapeta, con especial cariño para ustedes.

A MI NOVIO

Edgar Armando Monroy, por su amor y apoyo, gracias por compartir conmigo este logro.

A LA EMPRESA

Por permitirme realizar el estudio, en especial a Jaime Tavico y a todo el personal por su cooperación.

A MI ASESOR Y TERNA DE
TESIS

Por su profesionalismo, observaciones y por transmitirme sus conocimientos para aplicarlos a la investigación.

A MIS AMIGOS

Catherine, Erika, Hessla, María José, Manuel, Edna, Rosa y Ruth por los gratos momentos compartidos.

A LA UNIVERSIDAD

Por ser mi casa de estudios, en especial a la Facultad de Ciencias Económicas.

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Mercadotecnia	1
1.1.1 El proceso de la mercadotecnia	1
1.1.2 Importancia de la mercadotecnia	4
1.1.3 Ambiente de la mercadotecnia	4
1.1.4 Mezcla de mercadotecnia	9
1.2 Servicio	13
1.2.1 Importancia del servicio	13
1.2.2 Categorías de la mezcla del servicio	13
1.2.3 Características de los servicios	14
1.2.4 Niveles de los servicios	16
1.2.5 Calidad del servicio	17
1.3 Servicio al cliente	19
1.3.1 Importancia del servicio al cliente	19
1.3.2 Características del servicio al cliente	19
1.3.3 Modelos del servicio al cliente	20
1.3.3.1 Triángulo de la mercadotecnia de servicios	20
1.3.3.2 Mezcla ampliada de la mercadotecnia de servicios	21
1.3.3.3 Modelo de brechas sobre la calidad del servicio	24
1.4 Estrategia	37
1.4.1 Estrategia de servicio al cliente	38
1.5 Comercialización	38
1.5.1 Proceso general de comercialización	38
1.6 Proceso de comunicación	39
1.7 Gestión del talento humano	39

Contenido	Página
1.7.1 Capacitación	39
1.7.2 Motivación	40
1.7.3 Evaluación del desempeño	40
1.7.4 Empoderamiento	41
1.7.5 Liderazgo	41
1.7.6 Reclutamiento	41
1.7.7 Selección	42
1.7.8 Inducción	42
1.7.9 Comunicación	42
1.8 Empresa comercializadora	42
1.8.1 Productos y servicios automotrices	42
1.9 Análisis FODA	43
1.9.1 Análisis del ambiente interno	43
1.9.2 Análisis del ambiente externo	43
CAPÍTULO II	
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS AUTOMOTRICES	
2.1 Metodología de la investigación	44
2.2 Análisis del entorno	46
2.2.1 Macroentorno	46
2.2.2 Microentorno	56
2.3 Análisis de variables mercadológicas	68
2.3.1 Oferta	68
2.3.2 Demanda	69
2.3.3 Ventas	73
2.4 Análisis de entrevista a gerente general respecto a la mezcla de mercadotecnia y variables del servicio	75

Contenido	Página
2.4.1 Mezcla de mercadotecnia	76
2.4.2 Análisis de variables de servicio	79
2.5 Análisis de encuesta a colaboradores sobre variables de servicio	83
2.5.1 Perfil de los colaboradores	83
2.5.2 Variables del servicio	84
2.6 Análisis de encuesta a clientes reales sobre variables del servicio	91
2.6.1 Perfil de los clientes reales	91
2.6.2 Hábitos de uso	92
2.6.3 Percepción de la calidad del servicio	94
2.6.4 Variables del servicio	95
2.6.5 Resumen de hallazgos de encuestas a clientes reales	106
2.7 Análisis de encuesta a clientes perdidos sobre variables de servicio	107
2.7.1 Perfil de los clientes perdidos	107
2.7.2 Hábitos de uso	108
2.7.3 Percepción de la calidad del servicio	109
2.7.4 Variables del servicio	110
2.7.5 Resumen de hallazgos de encuestas a clientes perdidos	114
2.8 Análisis de encuesta a clientes potenciales sobre variables del servicio	115
2.8.1 Perfil de los clientes potenciales	115
2.8.2 Hábitos de uso	116
2.8.3 Percepción de la calidad del servicio	117
2.8.4 Variables del servicio al cliente	119
2.8.5 Resumen de hallazgos de encuestas a clientes potenciales	128
2.9 Análisis FODA	129

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA EMPRESA

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS AUTOMOTRICES

3.1 Introducción	131
------------------	-----

Contenido	Página
3.2 Importancia de la propuesta	131
3.3 Objetivos de la propuesta	132
3.3.1 Objetivo general	132
3.3.2 Objetivos específicos	132
3.4 Modelo de brechas sobre la calidad del servicio	132
3.5 Estrategia 1: captación y administración constante de expectativas y percepciones del cliente	134
3.5.1 Táctica 1: conocimiento de expectativas y percepciones sobre el servicio	135
3.5.2 Táctica 2: retención de clientes	139
3.5.3 Táctica 3: recuperación del servicio	153
3.5.4 Cronograma de actividades de la estrategia	166
3.5.5 Presupuesto total de la estrategia	169
3.5.6 Plan de acción de la estrategia	169
3.6 Estrategia 2: implementación y mejora constante de estándares de Servicio y evidencia física	172
3.6.1 Táctica 1: mejora de la evidencia física	172
3.6.2 Táctica 2: diseño de estándares del servicio	190
3.6.3 Propuesta de Manual de normas y procedimientos	195
3.6.4 Presupuesto total de la estrategia	195
3.6.5 Plan de acción de la estrategia	196
3.7 Estrategia 3: mejora constante en la entrega del servicio al cliente a través de la administración del recurso humano	199
3.7.1 Táctica 1: implementación de capacitación	199
3.7.2 Táctica 2: implementación de técnicas para la motivación laboral	209
3.7.3 Táctica 3: sistema de evaluación del desempeño del servicio	219
3.7.4 Táctica 4: proceso para otorgar empoderamiento	226

Contenido	Página
3.7.5 Táctica 5: mejoramiento del proceso de reclutamiento, selección e inducción al nuevo personal	228
3.7.6 Cronograma de actividades de la estrategia	233
3.7.7 Presupuesto total de la estrategia	234
3.7.8 Plan de acción de la estrategia	234
3.8 Estrategia 4: aplicación permanente de comunicación externa de las promesas del servicio	239
3.8.1 Táctica 1: creación de una promesa del servicio	239
3.8.2 Táctica 2: publicidad para informar sobre las promesas del servicio	241
3.8.3 Presupuesto de la táctica	258
3.8.4 Plan de acción de la estrategia	259
3.9 Presupuesto total	262
3.10 Pronóstico de ventas	262
3.11 Análisis financiero	264
CONCLUSIONES	266
RECOMENDACIONES	268
BIBLIOGRAFÍA	270
ANEXOS	272

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Estimaciones de la población total, municipio de Guatemala	47
2	Parque vehicular del departamento de Guatemala	48
3	Producto interno bruto trimestral, medido por origen de la producción	50
4	Producto interno bruto, cifras en millones de quetzales	51
5	Ritmo inflacionario en porcentajes	52
6	Cantidad de clientes reales y perdidos, según base de datos	61
7	Distribución de la cartera de clientes durante el año 2015	62
8	Establecimientos comerciales en el mercado guatemalteco	68
9	Importación de neumáticos y tubos Cifras en dólares (valor CIF)	69
10	Ventas en quetzales y clientes perdidos anuales	73
11	Perfil de los colaboradores	83
12	Desmotivadores laborales en la empresa, según colaboradores	86
13	Perfil de clientes reales	92
14	Hábitos de uso del cliente real	93
15	Promedio de las dimensiones sobre la calidad del servicio del cliente real	94
16	Nivel de satisfacción de los clientes reales en relación a la calidad del servicio recibido	95
17	Incentivos preferidos ante inconvenientes con el servicio, según cliente real	101
18	Medio preferido para manifestar una queja, según cliente real	102
19	Elementos de evidencia física y su calificación, según cliente real	103
20	Medio preferido para recibir información de los productos y servicios que ofrece ECOPSA, según cliente real	106
21	Perfil de clientes perdidos	108
22	Hábitos de uso del cliente perdido	109

No.	Título	Página
23	Calificación promedio de las dimensiones de la calidad del servicio, según cliente perdido	110
24	Perfil de clientes potenciales, consumidor final	115
25	Hábitos de uso del cliente potencial	116
26	Calificación promedio de las dimensiones de la calidad del servicio, según cliente potencial	118
27	Medios preferidos para conocer los servicios que ofrece una empresa, según cliente potencial	127
28	Matriz FODA	130
29	Presupuesto para la implementación de la táctica propuesta para el conocimiento de expectativas y percepciones sobre el servicio	138
30	Presupuesto para el mejoramiento y actualización de la base de datos	144
31	Presupuesto para la entrega del incentivo de fidelización del cliente	150
32	Presupuesto total para la implementación de la táctica propuesta de retención de clientes	151
33	Presupuesto para la realización de llamadas de seguimiento	155
34	Presupuesto para la captación de quejas o sugerencias	160
35	Presupuesto para los incentivos de recuperación	163
36	Presupuesto total para la implementación de la táctica propuesta de recuperación del servicio	164
37	Presupuesto total de estrategia propuesta de captación y administración de expectativas y percepciones del cliente	169
38	Plan de acción de la estrategia para captación y administración constante de expectativas y percepciones del cliente	170
39	Presupuesto para mejorar la sala de espera para clientes	176
40	Presupuesto para la mejora de la recepción de atención a clientes	177
41	Presupuesto para la creación de un área de comida para empleados	179

No.	Título	Página
42	Presupuesto para la implementación de la táctica de señalización	181
43	Presupuesto para la implementación de gafetes de identificación	184
44	Presupuesto para la implementación de órdenes de trabajo	187
45	Presupuesto total para la implementación de la táctica propuesta de mejora de la evidencia física	188
46	Presupuesto de la táctica propuesta diseño de estándares del servicio	192
47	Presupuesto para el manual de normas y procedimientos	195
48	Presupuesto total de la estrategia implementación y mejora constante de estándares y evidencia física	196
49	Plan de acción de la estrategia para implementación y mejora constante de estándares de servicio y evidencia física	197
50	Presupuesto total para la implementación de la táctica propuesta de capacitación	208
51	Presupuesto total para la implementación de la táctica propuesta de motivación	217
52	Presupuesto total para la implementación de la táctica propuesta de evaluación del desempeño	225
53	Presupuesto total para la implementación de la táctica propuesta de mejoramiento del proceso de reclutamiento, selección e inducción	233
54	Presupuesto total de estrategia propuesta de mejora constante en la entrega del servicio al cliente a través de la admiración del recurso humano	234
55	Plan de acción de la estrategia para mejora constante en la entrega del servicio al cliente a través de la administración del recurso humano	237
56	Características de técnicas de medios	247

No.	Título	Página
57	Presupuesto total para la implementación de la táctica propuesta de publicidad para informar sobre las promesas del servicio	257
58	Presupuesto total de la estrategia propuesta aplicación permanente de comunicación externa de las promesas del servicio	259
59	Plan de acción de la estrategia para aplicación permanente de una comunicación externa de las promesas del servicio	260
60	Presupuesto total de las estrategias propuestas de servicio al cliente	262
61	Proyección de ventas del año 2017	263
62	Proyección de ventas del año 2018	263
63	Relación beneficio/costo e ingreso en ventas para el año 2018	264
64	Retorno de la inversión de las propuestas de estrategias de servicio al cliente	265

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1	Diferencias entre bienes y servicios	15
2	Mezcla ampliada de la mercadotecnia de servicios	22
3	Factores que influyen en la formación de la brecha uno del proveedor	25
4	Factores que influyen en la formación de la brecha dos del proveedor	32
5	Factores que influyen en la formación de la brecha tres del proveedor	35
6	Factores que influyen en la formación de la brecha cuatro del proveedor	36
7	Proveedores de ECOPSA	59
8	Análisis de la mezcla de mercadotecnia de la competencia directa de ECOPSA	63
9	Análisis de variables de servicio al cliente de la competencia directa de ECOPSA	65
10	Competencia indirecta de ECOPSA	67
11	Clases de productos y servicios que comercializa ECOPSA	76
12	Resumen de hallazgos de encuestas a colaboradores	90
13	Resumen de hallazgos de encuestas a clientes reales	107
14	Resumen de hallazgos de encuestas a clientes perdidos	114
15	Resumen de hallazgos de encuestas a clientes potenciales	128
16	Propuesta de estrategias de servicio al cliente para ECOPSA	133
17	Aspectos básicos sobre la capacitación propuesta de servicio al cliente	202
18	Aspectos básicos sobre la capacitación propuesta de productos y servicios automotrices	203

No.	Título	Página
19	Aspectos básicos sobre la capacitación propuesta en ventas	205
20	Aspectos básicos sobre la capacitación propuesta en alineación de ruedas	206
21	Aspectos básicos sobre la capacitación propuesta en liderazgo	207

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1	Modelo del proceso de mercadotecnia	2
2	La mezcla de mercadotecnia	9
3	Triángulo de la mercadotecnia de servicios	21
4	Modelo de brechas sobre la calidad del servicio	24
5	Percepción de la calidad y satisfacción del cliente	28
6	Canal de distribución 1	78
7	Canal de distribución 2	78
8	Boleta de satisfacción del cliente	136
9	Formato de tabulación	140
10	Cuestionario para la actualización de la base de datos	143
11	Tarjeta de cliente frecuente oro	147
12	Material de correo electrónico para clientes oro	148
13	Boleta para control de táctica de retención de clientes	152
14	Boleta de evaluación del servicio para llamadas de seguimiento	156
15	Cartel informativo para captación de quejas y sugerencias	158
16	Guía de entrevista para la captación de quejas y sugerencias	159
17	Diseño material para correo electrónico	162
18	Boleta para control de táctica de captación de quejas y sugerencias	165
19	Boleta para control de táctica de incentivos de recuperación	166
20	Cronograma de actividades de la estrategia captación y administración de expectativas y percepciones del cliente	167
21	Propuesta anverso gafete de identificación	183
22	Propuesta reverso gafete de identificación	184
23	Orden de trabajo	186
24	Boleta de control sobre mejora de evidencia física	189

No.	Título	Página
25	Lista de chequeo de aplicación de estándares	193
26	Boleta de control de táctica de diseño de estándares del servicio	194
27	Diploma de reconocimiento	212
28	Boleta para mejora del servicio	213
29	Boleta de evaluación del desempeño sobre servicio al cliente	220
30	Boleta de evaluación del desempeño sobre servicio al cliente, cliente externo	222
31	Boleta para autoevaluación del desempeño sobre servicio al cliente	223
32	Cronograma de actividades de la estrategia de mejora constante en la entrega del servicio al cliente a través de la administración del recurso humano	235
33	Boleta de control sobre promesa del servicio	242
34	Diseño para publicidad exterior	249
35	Volante publicitario	248
36	Pieza creativa para red social Facebook	249
37	Pieza creativa para correo electrónico	250
38	Página web	251
39	Pieza creativa para directorio telefónico	252
40	Detalle de pauta para volante publicitario	255
41	Detalle de pauta para Facebook	256

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Número de empresas por actividad económica, año 2011	49
2	Demanda aproximada en porcentaje de los productos y servicios que ofrece ECOPSA	71
3	Comportamiento de la demanda mensual de productos y servicios que ofrece ECOPSA, año 2015	72
4	Comportamiento de las ventas, año 2011-2015	74
5	Comportamiento de la pérdida de clientes, año 2011-2015	75
6	Incentivos preferidos que generarían motivación laboral, según colaboradores	87
7	Incentivos recibidos por ECOPSA para crear fidelización, según cliente real	96
8	Incentivos preferidos para generar lealtad hacia ECOPSA, según cliente real	97
9	Seguimiento postventa brindado por ECOPSA, según cliente real	98
10	Medio de contacto preferido para un servicio posventa, según cliente real	99
11	Inconveniente con el servicio brindado por la empresa, según cliente real	100
12	Existencia de promesas sobre el servicio, según cliente real	105
13	Motivo por el que dejó de comprarle a ECOPSA, según cliente perdido	112
14	Tipo de incentivo preferido para crear fidelización, según cliente potencial	120
15	Medio de contacto preferido para un servicio postventa, según cliente potencial	121
16	Medio preferido para brindar una queja, según cliente potencial	123

No.	Título	Página
17	Medio preferido para expresar expectativas del servicio, según cliente potencial	124
18	Elementos importantes en la evidencia física, según cliente potencial	125

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Boleta de entrevista para gerente general	273
2	Encuesta para colaboradores	280
3	Encuesta para clientes reales	283
4	Encuesta para cliente perdido	288
5	Encuesta para clientes potenciales	292
6	Guía de entrevista para gerente general	297
7	Calculo de muestra para cliente real	298
8	Calculo de muestra para cliente potencial	300
9	Instalaciones físicas de ECOPSA	302
10	Percepción de la calidad del servicio por escala SERVQUAL del cliente real	303
11	Percepción de la calidad del servicio por escala SERVQUAL del cliente perdido	304
12	Percepción de la calidad del servicio por escala SERVQUAL del cliente potencial	305
13	Manual de normas y procedimientos de ECOPSA	306
14	Manual de estándares de servicio	322
15	Boleta de satisfacción para cliente interno	340
16	Boleta de control sobre tácticas	342
17	Manual de reclutamiento y selección	343
18	Requisición del personal	356
19	Descriptor del puesto de vendedor	357
20	Descriptor del puesto de alineador de ruedas	359
21	Descriptor del puesto de recepcionista	361
22	Descriptor del puesto de cajera	363
23	Solicitud de empleo	365

No.	Título	Página
24	Guía de entrevista inicial	367
25	Guía de entrevista final	369

INTRODUCCIÓN

Las empresas en Guatemala cumplen un papel importante en la economía, porque son la principal fuente de empleo e ingresos, además contrarrestan el lento crecimiento económico que vive el país; cada una se diferencia en tamaño, procedencia de capital, forma jurídica y tipo de actividad que realiza, clasificándose en industriales, de servicios y comerciales; estas últimas se dedican a la adquisición de bienes para la venta posterior, existiendo diversidad de productos y servicios que se comercializan dentro del mercado, como la rama automotriz; actividad atractiva para la inversión debido al incremento en la importación de vehículos; no obstante debe existir un enfoque en cada una de las actividades y procesos relacionados con el comercio para el correcto funcionamiento de las empresas; es entonces el servicio al cliente una de las acciones clave para el éxito de cualquier entidad y como herramienta estratégica de mercadotecnia permite la satisfacción y superación de expectativas de los clientes.

La presente investigación está aplicada a una empresa que se dedica a la comercialización de productos y servicios automotrices (en lo sucesivo, ECOPSA) ubicada en la ciudad de Guatemala, la cual ha observado una reducción en el número de clientes en los últimos años. Por tal motivo, el objetivo es determinar las causas de la problemática para posteriormente proponer cursos de acción que ayuden a solventarla.

El trabajo de investigación contiene tres capítulos, el primero lo constituye el marco teórico que proporciona información sobre los principales aspectos de la mercadotecnia que son la base y fundamento para la determinación de la

situación actual y formulación de propuestas encaminadas a resolver la problemática.

El segundo capítulo presenta el diagnóstico situacional de la empresa que incluye los resultados de entrevistas y encuestas realizadas al gerente general, colaboradores, así como a clientes para dar a conocer los hallazgos relacionados con el servicio al cliente. Además, contiene el análisis de la matriz FODA que sirvió de base para la formulación de estrategias.

El tercer capítulo comprende las propuestas de estrategias de servicio al cliente que permitirán solucionar la problemática detectada en el diagnóstico situacional y contribuirán a mejorar la atención brindada a los usuarios, así como eliminar las diferencias entre sus expectativas y percepciones. Por último, se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo proporciona información sobre los principales aspectos de la mercadotecnia que servirán de apoyo y fundamento para la realización de la investigación, específicamente para la determinación de la situación actual de la empresa y posteriormente la formulación de propuestas encaminadas a solventar la problemática.

1.1 Mercadotecnia

“La mercadotecnia se define como un proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar valor de los clientes.” (4:5)

En otros términos, “es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización”. (13:6)

Proceso que debe ser aplicado en la empresa de forma eficiente para crear una ventaja competitiva sobre los oferentes, esto significa ocuparse primordialmente de los clientes y satisfacer sus necesidades para crear relaciones perdurables con ellos. Todas las actividades empresariales deben estar enfocadas en buscar y conocer las necesidades, gustos y preferencias de los clientes para la entrega de valor superior.

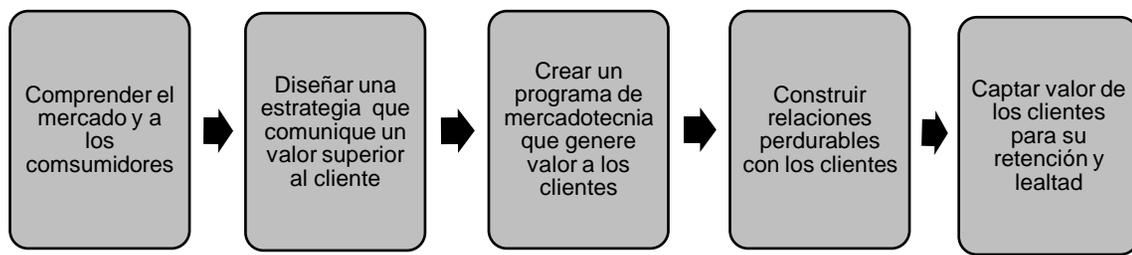
1.1.1 El proceso de la mercadotecnia

Este proceso inicia cuando se enfocan esfuerzos para conocer las necesidades, deseos y demandas de los clientes para la entrega de ofertas de mercado que satisfagan sus necesidades; luego se diseña una estrategia de mercadotecnia

orientada a los clientes del mercado meta, posteriormente se crea un plan de mercadotecnia integrado que incluya la mezcla de marketing, para formar relaciones redituables que “implique gestionar cuidadosamente tanto información detallada acerca de clientes individuales, como puntos de contacto con ellos para maximizar la lealtad.” (4:13) y finalmente captar valor en forma de ventas y utilidades. (Véase figura 1)

Figura 1

Modelo del proceso de mercadotecnia



Fuente: Kotler, P. y Armstrong, G. 2013. Fundamento de marketing. 11e. ed. México, Pearson Educación. 4 p.

1.1.1.1 Conceptos básicos del proceso de la mercadotecnia

Se consideran seis conceptos fundamentales para comprender el proceso de la mercadotecnia, estos son:

a. Necesidades

“Estados de carencia percibida. Incluye las necesidades físicas de comida, vestido, calor, seguridad; las necesidades sociales de pertenencia y afecto; y las necesidades individuales de conocimiento y autoexpresión.” (4:6)

b. Deseos

“Forma que toman las necesidades humanas a medida que son procesadas por la cultura y la personalidad individual.” (4:6)

c. Demandas

Son “los deseos humanos respaldados por el poder de compra.” (4:6)

La empresa tiene que conocer el mercado donde opera para ofrecer a los clientes un producto o servicio que supere sus expectativas, para ello se hace indispensable comprender las necesidades, deseos y demandas de los usuarios.

d. Ofertas de mercado

Se define como “una combinación de productos, servicios, información o experiencias ofrecidos a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo.” (4:6) es decir, una oferta de mercado “incluye personas, lugares, organizaciones, información e ideas.” (4:6)

e. Intercambio

Se refiere al “acto de obtener de alguien un objeto deseado ofreciendo algo a cambio.” (4:7)

Cuando más de dos personas o empresas voluntariamente quieren satisfacer sus necesidades y deseos ocurre el intercambio, puesto que, es a través de este acto que ambas partes obtienen algo de valor que los beneficiará.

f. Mercado

Definido como “el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio.” (4:8)

Conocer las características geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales del mercado meta, facilita el desarrollo de ofertas de mercado que satisfagan las necesidades de los clientes al entregarles valor superior que genere relaciones de largo plazo.

1.1.2 Importancia de la mercadotecnia

La mercadotecnia aplicada de forma eficiente será de gran utilidad para la empresa comercializadora de productos y servicios automotrices; todas las actividades relacionadas a ella, incluyendo la planificación y ejecución, servirán para cumplir los objetivos organizacionales; a pesar de que las finanzas, operaciones, contabilidad y otras funciones empresariales desempeñan un rol fundamental, las que no tendrían importancia si no existiera suficiente demanda de productos y servicios, generados mediante la aplicación de estrategias y técnicas de mercadotecnia que provocan una acción de compra.

1.1.3 Ambiente de la mercadotecnia

El entorno de la mercadotecnia consiste en “actores y fuerzas ajenas al marketing que afectan la capacidad de la dirección de marketing para generar y mantener relaciones exitosas con los clientes meta.” (4:66)

Debido a que la mercadotecnia se desenvuelve en un entorno cambiante y complejo, existen oportunidades y amenazas que afectan a las empresas, principalmente en la creación de relaciones redituables con los clientes, por ello se hace necesario el conocimiento del entorno para adaptarse rápidamente a los cambios que se susciten.

1.1.3.1 Macroentorno

“Consiste en las grandes fuerzas de la sociedad que afectan el microentorno: demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.” (4:66)

La empresa opera dentro de estas fuerzas ambientales que son externas a la organización; incluye oportunidades y amenazas que afectan todas las actividades de mercadotecnia, como:

a. Entorno demográfico

“Es el estudio de las poblaciones humanas en términos de su tamaño, densidad, edad, genero, raza, ocupación y otras estadísticas.” (4:70) Es una fuerza de vital importancia porque permite conocer las tendencias que se desarrollan en el entorno, puesto que se refiere al estudio de las personas y éstas constituyen los mercados, donde se realiza el intercambio de bienes y servicios.

b. Entorno económico

“Las personas por sí solas no hacen un mercado; tienen que tener dinero y estar dispuestas a gastarlo. En consecuencia, el ambiente económico es una fuerza significativa que repercute en las actividades de marketing de casi cualquier organización.” (13:32) En virtud que afecta el poder de compra del consumidor y los patrones de gasto, mismas que repercuten en las actividades de la empresa.

c. Entorno natural

“Implica los recursos naturales que los mercadólogos necesitan como insumos, o que son afectados por las actividades de marketing.” (4:77)

d. Entorno tecnológico

La tecnología ofrece oportunidades para las actividades de mercadotecnia, porque “tiene un efecto formidable en los estilos de vida, patrones de consumo y bienestar económico.” (13:41)

e. Entorno político

“Consiste en las leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen o limitan a varias organizaciones e individuos en una determinada sociedad.” (4:80) No solo es un conjunto de ideas que forman una estructura jurídica, también moldean y afectan el comportamiento de un individuo, empresa o sociedad.

f. Entorno cultural

Formado por creencias y valores que repercuten en las percepciones de la sociedad, es decir que “consiste en las instituciones y otras fuerzas que afectan los valores básicos de una sociedad, sus percepciones, preferencias y comportamientos.” (4:83)

1.1.3.2 Microentorno

Además de considerar el macroentorno para el éxito de una empresa, también se debe recurrir a fuerzas cercanas que la afectan para generar satisfacción y mantener relaciones redituables con los clientes; el microentorno está “formado por los actores cercanos a la empresa que afectan su capacidad para servir a los clientes: empresa, proveedores, intermediarios de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos.” (4:66)

a. La empresa

Entorno interno formado por distintos departamentos que “comparten la responsabilidad de entender las necesidades del cliente y crear valor para el cliente.” (4:67)

b. Los proveedores

Son parte vital del ambiente de mercadotecnia, en virtud que “constituyen un eslabón importante en la red general de la empresa de entrega de valor al cliente; proveen los recursos que la empresa necesita para producir sus bienes y servicios.” (4:67)

c. Intermediarios de mercadotecnia

“Son organizaciones de negocios independientes que ayudan directamente en el flujo de bienes y servicios entre una organización de marketing y sus mercados.” (13:43)

d. Competidores

El ambiente competitivo es otra fuerza que debe ser vigilada, porque permite crear ventajas estratégicas que otorgan un posicionamiento superior sobre la oferta de la competencia, también “provee mayor valor y satisfacción al cliente que sus competidores.” (4:68)

e. Públicos

Las organizaciones deben crear una oferta para cada mercado de clientes que genere una respuesta deseada; pueden ser públicos financieros, de medios, gubernamentales, internos, de acción ciudadana y locales que tengan un interés sobre la capacidad de la empresa.

f. Clientes

Son actores importantes en el microentorno, se deben considerar los gustos y preferencias de los clientes para “desarrollar y brindar ofertas que satisfagan las necesidades y expectativas del consumidor, asegurando por tanto su propia supervivencia económica. Para alcanzar estos objetivos, los proveedores de servicio necesitan entender la forma en que los consumidores eligen, experimentan y evalúan sus ofertas de servicio.” (14:50)

f.1 Tipos de clientes

Según la relación actual o futura de los clientes con la empresa, estos se pueden clasificar en actuales, perdidos y potenciales, también segmentarlos según su razón de compra, dividiéndose en consumidores finales y usuarios empresariales.

- **Clientes actuales**

Se refiere a las “personas, empresas u organizaciones que hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de

ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.” (17:s.p)

- **Cientes perdidos**

Son los clientes que “percibieron el desempeño de la empresa, el producto y/o el servicio por debajo de sus expectativas; por tanto, no quieren repetir esa experiencia desagradable y optan por otro proveedor.” (17:s.p)

La empresa al tener una orientación hacia el mercado basada en la satisfacción de las necesidades del cliente como principal objetivo, construirá y mantendrá relaciones de largo plazo rentables y perdurables con ellos; caso contrario, perderá usuarios que buscarán a la competencia.

- **Cientes potenciales**

Se definen como “personas, empresas u organizaciones que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de clientes es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas e ingresos en el futuro a corto, mediano o largo plazo.” (17:s.p)

- **Consumidor final**

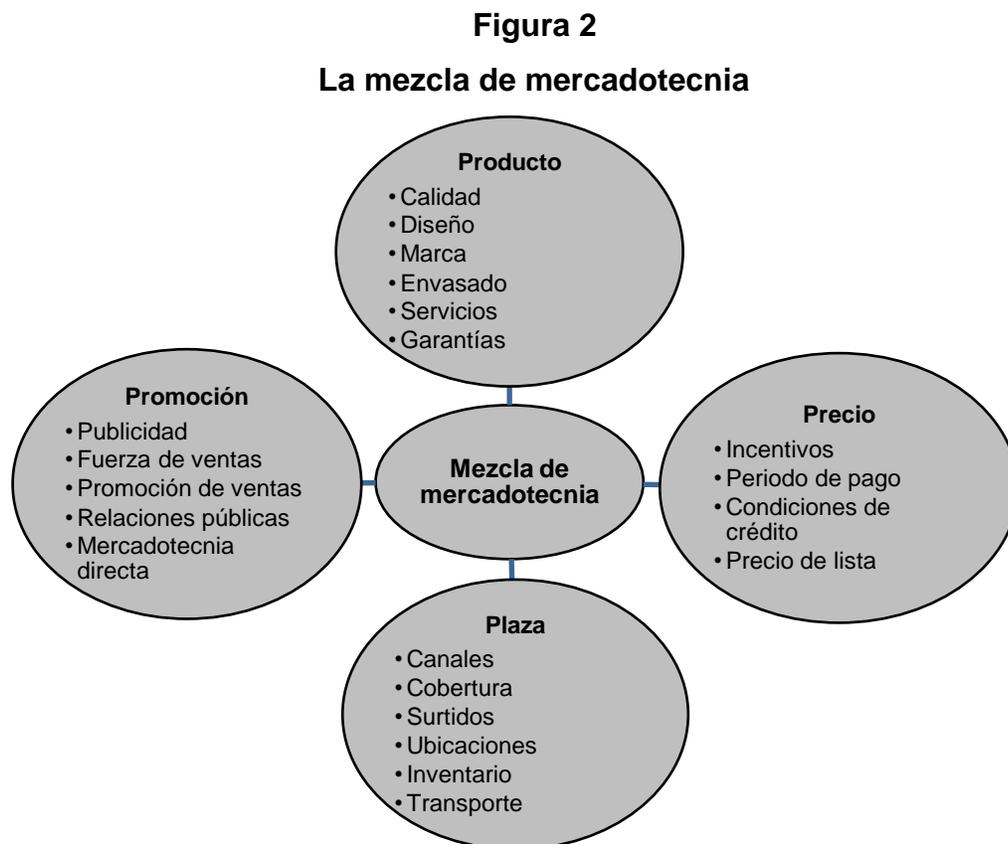
Se refiere al grupo de clientes que “compran los bienes y servicios para su uso personal o en el hogar y satisfacen deseos estrictamente no empresariales”. (13:151)

- **Usuario empresarial**

Se establece que “son organizaciones comerciales, industriales o institucionales que compran bienes o servicios para uso de su organización, para reventa o para hacer otros productos.” (13:151)

1.1.4 Mezcla de mercadotecnia

“La mezcla de mercadotecnia consiste en un conjunto de herramientas que la empresa emplea para implementar su estrategia de marketing”. (4:12) “McCarthy clasificó varias actividades de marketing en herramientas de la mezcla de marketing de amplios tipos diferentes, a los que llamó cuatro Ps de marketing: producto, precio, plaza y promoción.” (5:25) (Véase figura 2)



Fuente: Kotler, P. y Keller, K.L. 2012. Dirección de marketing. 14a. ed. México, Pearson Educación. 25 p.

La empresa además de crear una oferta que satisfaga las necesidades de los clientes, determina un precio justo y lo pone a disposición de los consumidores meta, para finalmente comunicarla. No obstante, actualmente las cuatro Ps ya no son suficientes, ahora se requiere considerar a un grupo más representativo, que incluya personas, procesos, programas y performance, pues generará un valor adicional para el cliente.

1.1.4.1 Producto

Puede ser tangible e intangible, puesto que como elemento clave para la oferta de mercado, debe otorgar valor a los clientes; en otros términos, un producto es: “cualquier cosa que pueda ser ofrecido a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad, incluyendo bienes físicos, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas.” (5:325)

El producto está formado por varios atributos como el precio, marca, empaque, diseño, garantía, calidad del producto, color, características físicas del bien, por el servicio y reputación del vendedor.

1.1.4.2 Precio

El precio es el único elemento que genera ingresos para la empresa, el resto produce costos, en otros términos, esto es “la cantidad de dinero que se cobra por un producto o un servicio.” (4:257)

Además, es una herramienta clave que permite crear y entregar valor a los clientes a través de beneficios que son superiores a los costos incurridos en la adquisición del producto como “el dinero que se paga al vendedor, la obtención de información sobre el producto para hacer la elección, la negociación de la compra, el arreglo del financiamiento, el aprendizaje del producto y el desecho del mismo cuando ya no es útil” (13:13)

1.1.4.3 Plaza

Se define como “la implementación de los medios más adecuados para que los productos o servicios que vayan a comprar, o hayan comprado los clientes, estén a su disposición en la cantidad adecuada para la mayor cantidad de clientes posibles, en el sitio más adecuado para dichos clientes, y en el plazo de tiempo o fecha adecuados.” (12:240)

El diseño de un canal de distribución es clave para obtener una diferenciación en la oferta de la empresa comercializadora de productos y servicios automotrices; no obstante, se debe mantener el transporte, almacenamiento, cantidad y costos de inventario lo más bajo posible, para satisfacer correctamente las necesidades de la empresa.

1.1.4.4 Promoción

Se refiere a una “mezcla específica de herramientas de promoción que emplea la compañía para comunicar de manera persuasiva valor y para generar relaciones con el cliente.” (4:357) El fin es convencer a los clientes para aceptar los bienes, servicios e ideas que ofrece la empresa para que sean adquiridos por ellos.

a. Mezcla promocional

La mezcla promocional de la empresa debe incluir, la publicidad, relaciones públicas, venta personal, promoción de ventas, aunque en la actualidad se incluyen actividades como marketing de base de datos, directo, patrocinio, electrónico interactivo, guerrilla y alternativo.

a.1 Publicidad

Se define como “cualquier forma pagada e impersonal de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.” (4:357)

a.2 Promoción de venta

Se refiere a todos los “incentivos a corto plazo para fomentar la compra o venta de un producto o servicio.” (4:357)

La empresa puede aplicar varias técnicas de promoción de venta que incluya muestras, cupones, descuentos, regalos, sorteos, paquetes de oferta, reembolsos y ferias comerciales para persuadir a los clientes a que compren el bien o servicio inmediatamente.

a.3 Ventas personales

Se establece que es “la comunicación personal de información para persuadir a alguien de que compre algo.” (13:528) es decir, “implica interacciones interpersonales entre vendedores y clientes individuales, ya sea cara a cara, por teléfono, por correo electrónico, a través de video o conferencias Web, o por otros medios.” (4:393)

a.4 Relaciones públicas

Hace referencia a “una herramienta de administración destinada a influir favorablemente en las actitudes hacia la organización, sus productos y políticas.” (13:574)

a.5 Mercadotecnia directa

Es una herramienta de la mezcla promocional que consiste en “vender productos a los clientes sin usar a otros miembros del canal.” (2:312)

a.6 Mercadotecnia interactiva

Significa que “es el desarrollo de programas de mercadotecnia que crean interacción de consumidores y empresas, en lugar de simplemente enviar mensajes a los posibles clientes. Dichos programas suponen comunicación en dos direcciones y participación del cliente.” (2:251)

1.2 Servicio

Se establece que “son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como resultado de producir un cambio deseado en (o a favor de) el receptor del servicio.” (7:4) Son actos que la empresa comercializadora de productos y servicios automotrices ofrece a otra y cuyo resultado no es un producto, sino algo intangible que se consume en el momento que se produce.

En otros términos, los servicios “son actividades identificables e intangibles que son el objetivo principal de una transacción diseñada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades.” (13:301)

1.2.1 Importancia del servicio

Los servicios son una vía para la obtención de una ventaja competitiva sostenible, en otras palabras, es una oportunidad para crecer, puesto que permite la entrega de satisfacción al cliente y obtener beneficios como relaciones rentables con ellos; el servicio que brinda la empresa comercializadora de productos y servicios automotrices debe adaptarse a las necesidades del cliente, ofrecer un precio justo, distribución y promoción efectiva hacia el mercado objetivo.

1.2.2 Categorías de la mezcla del servicio

El servicio puede ser lo principal en la oferta de mercado o solo una parte, de ahí se distinguen cinco categorías de la mezcla del servicio que son:

“**Bien puro tangible.** Es un bien como jabón, dentífrico o sal, sin ningún servicio adicional.

Bien tangible con servicios adicionales. Un bien tangible, como un automóvil, una PC o un teléfono móvil, que viene acompañado por uno o varios servicios.

Híbrido. Se trata de una oferta -por ejemplo, comer en un restaurante- que incluye bienes y servicios por igual: a los clientes de un restaurante les importa tanto la comida como el servicio.

Servicio principal con bienes y servicios secundarios adicionales. Es un servicio principal (como un viaje por avión) con servicios adicionales o bienes de apoyo (refrigerios o bebidas). Este tipo de oferta requiere un bien que demanda una alta inversión de capital –un avión- para su realización, pero su componente principal es un servicio.

Servicios de apoyo. Este tipo de oferta se basa principalmente en un servicio intangible, como el cuidado de niños, la psicoterapia o una sesión de masaje.” (5:356)

1.2.3 Características de los servicios

Los servicios cuentan con características clave que deben ser considerados, pues afectan las decisiones de la mercadotecnia, estas son:

1.2.3.1 Intangibilidad

Característica que indica que los servicios “son ejecuciones o acciones en lugar de objetos, no pueden verse, sentirse, degustarse o tocarse de la misma manera que pueden sentirse los bienes tangibles.” (14:20)

Para disminuir la incertidumbre, la empresa debe manejar la evidencia física que demuestre la calidad del servicio, lo anterior incluye personas, equipo, lugar, símbolos, material de comunicación y precio, para hacer de lo intangible algo tangible.

1.2.3.2 Heterogeneidad

Se refiere a que “los servicios son ejecuciones, con frecuencia producidos por humanos, no hay dos servicios que sean precisamente iguales.” (14:21) La variabilidad de los servicios se debe a que no existen clientes iguales, cada uno tiene gustos, preferencias y experiencias únicas que los distinguen; generalmente se otorgan garantías a los consumidores.

1.2.3.3 Producción y consumo simultáneo

Significa que “los servicios no pueden separarse de sus proveedores, ya sea que los proveedores sean personas o maquinas.” (4:209) Esta característica también se refiere a que el cliente interactúa en el momento que se produce el servicio, así que son productores del mismo.

1.2.3.4 Caducidad

Se refiere a que “los servicios no pueden ser guardados, almacenados, revendidos o devueltos.” (14:22) Por este motivo, se debe tener conocimiento de la demanda de los servicios, debido a que no pueden ser inventariados. (Véase tabla 1)

Tabla 1
Diferencias entre bienes y servicios

Bienes	Servicios	
Características	Características	Implicaciones
Tangible	Intangible	<ul style="list-style-type: none">• No pueden inventariarse• Difícil de patentarlo• No pueden exhibirse• Fijación de precios es difícil

Continúa...

Continuación tabla 1

Bienes	Servicios	
Características	Características	Implicaciones
Estandarizado	Heterogéneo	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega del servicio y satisfacción del cliente dependen de las acciones del empleado. • Calidad del servicio depende de factores incontrolables • Diferencias entre el servicio recibido y lo prometido
Producción separada del consumo	Producción y consumo simultaneo	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes participan en la transacción • Los empleados afectan el resultado del servicio • La producción masiva es difícil
No perecedero	Caducidad	<ul style="list-style-type: none"> • Los servicios no pueden devolverse o revenderse

Fuente: Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. y Gremler, D.D. 2009. Marketing de servicios. 5a. ed. México, McGraw-Hill. 20 p.

1.2.4 Niveles de los servicios

Se debe tomar en cuenta los productos y servicios en tres niveles, porque cada uno le agrega valor para el cliente.

Servicio esencial. “Son los beneficios o servicios esenciales que resuelven un problema y que los consumidores buscan.” (4:198) Como luz, agua, salud y transporte.

Servicio real. Segundo nivel en el que se “debe transformar el beneficio esencial en un producto real. Necesitan desarrollar características para los

productos y servicios, además de diseño, nivel de calidad, marca y empaque.”
(4:198) Como los teléfonos celulares inteligentes.

Servicio aumentado. “Se crea alrededor de los beneficios esenciales y del producto real, ofreciendo beneficios y servicios adicionales al consumidor.”
(4:198) Es una solución completa a las necesidades del consumidor. Como garantías, mantenimiento, asesoría técnica, facilidad de pedido y entrega.

1.2.5 Calidad del servicio

Es un elemento implícito en la satisfacción del cliente que depende de su percepción, es de importancia al momento de evaluar el servicio recibido; de otra manera la calidad del servicio “es una evaluación enfocada que refleja la percepción del cliente de la confiabilidad, seguridad, sensibilidad, empatía y tangibles.” (14:103) Así que es un aspecto que debe ser considerado para superar las expectativas del cliente.

La calidad del servicio tiene dos atributos, “primero, la calidad la define el cliente, no el productor-vendedor, segundo, los clientes evalúan la calidad del servicio comparando sus expectativas con sus percepciones de cómo se efectúa.” (13:315) por lo tanto, la empresa tiene que enfocarse en brindar un servicio que supere o se ajuste a las expectativas de los usuarios, posteriormente estandarizar su desempeño y por ultimo evaluar la calidad del mismo para medir la satisfacción del cliente.

1.2.5.1 Dimensiones del servicio

Para medir la calidad del servicio se identifican cinco dimensiones, desarrollados por Parsu Parasuraman, Valarie Zaitham y Leonard Berry quienes sugieren que los clientes utilizan varios factores para percibir la calidad, estos son:

a. Confiabilidad

Se define como “la capacidad para ejecutar el servicio prometido en forma segura y precisa. En su sentido más amplio, significa que la compañía cumple sus promesas sobre entrega, suministros del servicio, solución de problemas y fijación de precios.” (14:113)

b. Sensibilidad

Se refiere a la “disposición a ayudar a los clientes y a proporcionar un servicio expedito. Esta dimensión enfatiza la atención y prontitud al tratar las solicitudes, preguntas, quejas y problemas del cliente.” (14:114) Los colaboradores de la empresa tienen que apoyar a los usuarios durante todo el proceso de entrega del servicio para que sea brindado en un tiempo conveniente.

c. Seguridad

Hace referencia a “el conocimiento y cortesía de los empleados y la capacidad de la empresa y sus empleados para inspirar al cliente credibilidad y confianza, (...) importante en particular para servicios que los clientes perciben de alto riesgo o para servicios de los cuales se sienten inseguros sobre su capacidad para evaluar los resultados.” (14:114)

d. Empatía

Se define como “la atención individualizada cuidadosa que la empresa proporciona a sus clientes. La esencia de la empatía es transmitir, por medio de un servicio personalizado o adaptado al gusto del cliente, que son únicos y especiales y que se entienden sus necesidades.” (14:114)

e. Tangibles

“Se define como la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales de comunicación. Proporcionan representaciones físicas o imágenes

del servicio que los clientes, en particular los nuevos, usaran para evaluar la calidad.” (14:115)

1.3 Servicio al cliente

El servicio al cliente requiere cambios profundos en la administración de la empresa, en la cultura y en el trato que se le otorga al personal; “es el servicio proporcionado en apoyo de los productos centrales de una compañía.” (14:5) Es una herramienta de mercadeo que puede ser eficaz si se utiliza correctamente; como estrategia debe estar presente donde exista una interacción con el cliente para otorgarle satisfacción y permitir la superación de las expectativas.

1.3.1 Importancia del servicio al cliente

Los clientes ya no solo esperan un producto tangible de calidad, es más, desean un excelente servicio al cliente que supere las expectativas, que incluya un trato amable, comodidad, ambiente agradable, trato personalizado y una atención rápida; un buen servicio al cliente genera un incremento en la participación de mercado, una reputación positiva y sobre todo, atrae clientes nuevos; lo anterior repercute en un incremento en ventas y utilidades de la empresa.

1.3.2 Características del servicio al cliente

Propiedad. “Aunque a menudo los servicios incluyen elementos tangibles, el desempeño del servicio es, en principio intangible. En los servicios, la naturaleza del desempeño es la que proporciona los beneficios.” (7:45) Los clientes no compran la propiedad sino el uso o disponibilidad del servicio, debido a la intangibilidad del mismo.

Contacto directo. Se refiere al contacto entre los colaboradores y el cliente; es el momento en que “las promesas se cumplen o se rompen y donde se llega al terreno de los hechos, en ocasiones llamado marketing en tiempo real.” (14:119)

Participación activa del cliente. El cliente participa y forma parte en el proceso de producción del servicio, porque “no se limita a comprar y usar un servicio; además, desempeña un papel activo en su entrega. Sus palabras y acciones afectan la calidad de sus propias experiencias de servicios.” (5:363)

1.3.3 Modelos del servicio al cliente

Existen tres modelos efectivos de servicio al cliente, los cuales se desarrollan a continuación:

1.3.3.1 Triángulo de la mercadotecnia de servicios

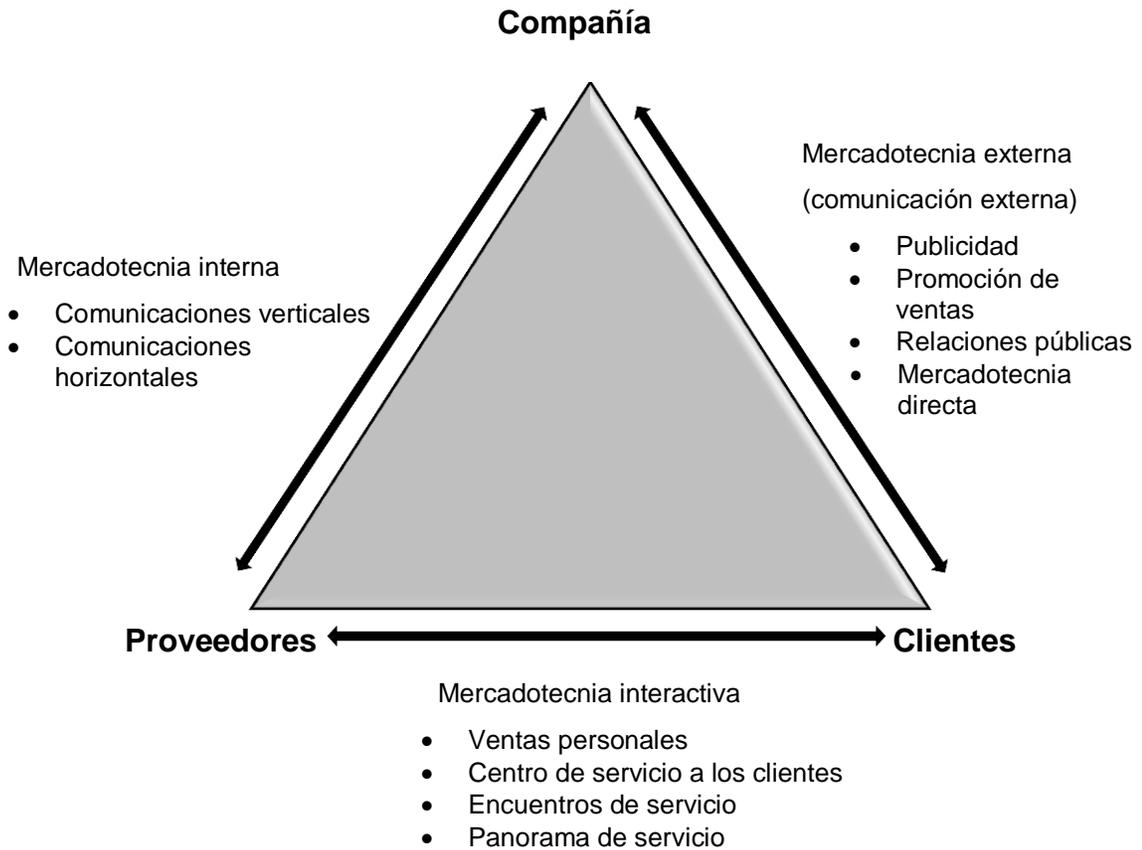
El triángulo de los servicios “refuerza visualmente la importancia de las personas en la capacidad de las empresas para mantener sus promesas y tener éxito al construir relaciones con los clientes. El triángulo muestra los tres grupos vinculados que trabajan juntos para desarrollar, promover y entregar servicios.” (14:353) Los grupos que conforman el triángulo son clientes, compañía y proveedores (véase figura 3), además de incluir tres tipos de marketing:

Mercadotecnia externa. La empresa prepara y produce el servicio al cliente, para luego fijar un precio, distribuirlo y promoverlo; se formulan promesas que se puedan cumplir para satisfacer las expectativas del cliente.

Mercadotecnia interna. Marketing que permite facilitar la promesa, a través de la capacitación, motivación, recompensa, otorgamiento de equipo y tecnología a los proveedores del servicio para que atiendan correctamente a los clientes.

Mercadotecnia interactiva. Ocurre en el momento de la verdad, esto es, cuando existe una interacción entre el proveedor del servicio y el cliente, tiempo en el que se cumple o rompe la promesa según la habilidad del empleado para atender a los mismos.

Figura 3
Triángulo de la mercadotecnia de servicios



Fuente: Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. y Gremler, D.D. 2009. Marketing de servicios. 5a. ed. México, McGraw-Hill. 480 p.

1.3.3.2 Mezcla ampliada de la mercadotecnia de servicios

Para los servicios se hace necesario no solo tomar en cuenta las cuatro Ps, sino otros tres elementos que son, personas, procesos y evidencia física, dos de ellos son factores explícitos y uno es un factor implícito, que influye en las percepciones y experiencias del cliente. (Véase tabla 2)

Tabla 2
Mezcla ampliada de la mercadotecnia de servicios

Personas	Evidencia física	Procesos	
<u>Empleados</u> <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Capacitación • Motivación • Recompensas • Trabajo en equipo <u>Clientes</u> <ul style="list-style-type: none"> • Educación • Capacitación 	<u>Diseño de la instalación física</u> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo • Señalización • Uniforme del empleado o vestimenta • Estacionamiento • Diseño interior y exterior • Páginas de internet <u>Otros tangibles</u> <ul style="list-style-type: none"> • Informes, folletos • Tarjetas de presentación • Declaraciones • Garantías 	<u>Flujo de actividades</u> <ul style="list-style-type: none"> • Estandarizadas • Personalizadas <u>Número de pasos</u> <ul style="list-style-type: none"> • Simple • Complejo <u>Participación del cliente</u>	
+			
Mezcla de mercadotecnia tradicional			
Producto	Precio	Plaza	Promoción

Fuente: Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. y Gremler, D.D. 2009. Marketing de servicios. 5a. ed. México, McGraw-Hill. 24 p.

a. Las personas

Se refiere a “todos los actores humanos que desempeñan una parte en la entrega del servicio y que influyen, en las percepciones del comprador: el

personal de la empresa, el cliente y otros clientes en el ambiente de servicio.”
(14:25)

Los empleados a través de las actitudes, comportamientos y apariencia ejercen una influencia sobre la percepción del cliente entorno al servicio recibido, por ese motivo, “las empresas de servicios necesitan trabajar de forma estrecha con su departamento de recursos humanos y poner especial atención a la selección, capacitación y motivación de su personal de servicio, (...) además, de poseer las habilidades técnicas que se requieren para el puesto, estos individuos también deberían contar con buenas habilidades interpersonales y una actitud positiva.”
(8:26)

b. Evidencia física

“El ambiente en que se entrega el servicio y donde interactúa la empresa y el cliente, y cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio.” (14:25) La evidencia física debe utilizarse cuidadosamente por la empresa comercializadora de productos y servicios automotrices, puesto que, ejerce una influencia en la percepción de los clientes sobre el servicio.

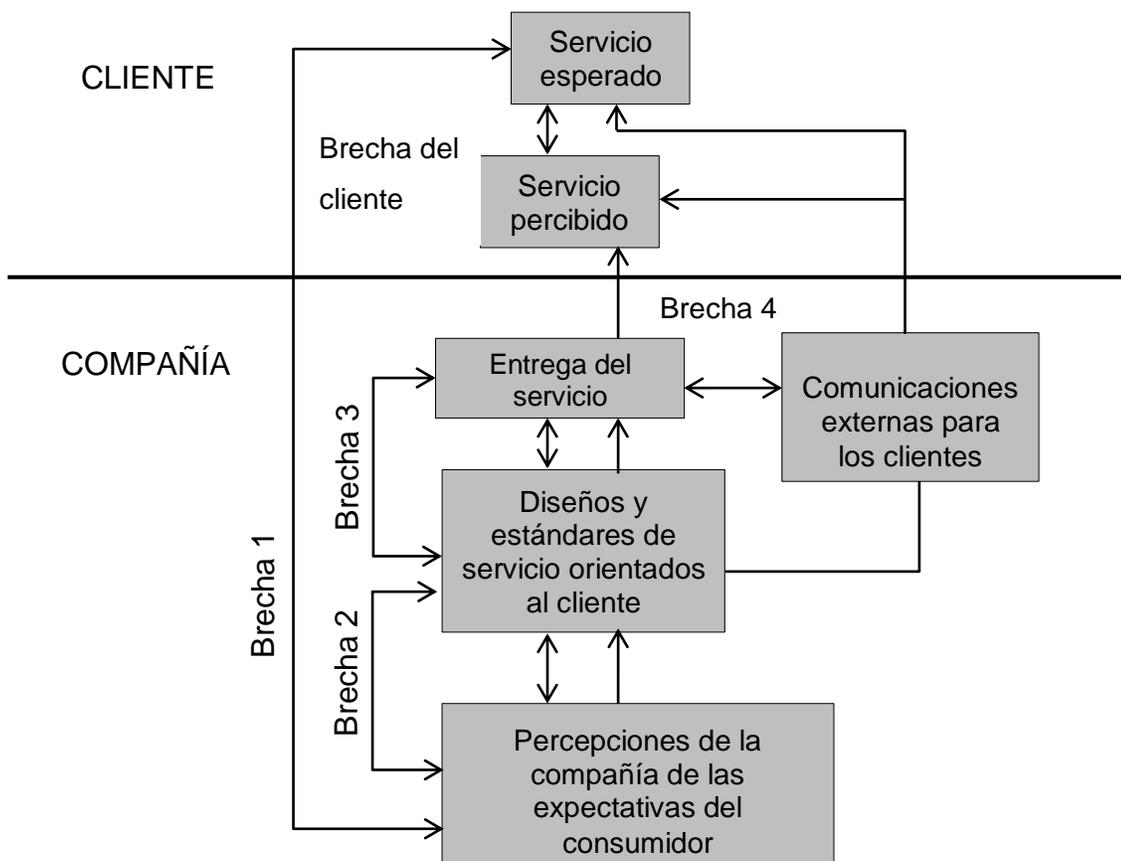
c. Proceso

“Los procedimientos, los mecanismos y el flujo de actividades reales por los que el servicio es entregado: la entrega del servicio y los sistemas operativos.” (14:25) La empresa pueden incluir la entrega de garantías, proceso de cobro y atención a los reclamos. No obstante, “los procesos mal diseñados causan una entrega del servicio lenta, burocrática e ineficiente, así como pérdida de tiempo y una experiencia decepcionante. Además, dificultan el trabajo del personal que tiene contacto con el cliente, lo cual da como resultado una baja productividad y una mayor probabilidad de que el servicio fracase.” (8:25)

1.3.3.3 Modelo de brechas sobre la calidad del servicio

Es un modelo que se basa en las diferencias entre lo que se planea y lo que realmente se hace (véase figura 4); emplea varias estrategias, tareas y habilidades que deben ejecutarse correctamente para brindar un servicio que genere satisfacción, es decir que “es un modelo que ubica los conceptos, las estrategias y las decisiones clave de marketing de servicios en una forma que inicia con el cliente y diseña las tareas de la organización alrededor de lo que se necesita para cerrar la brecha entre las expectativas y las percepciones del cliente.” (14:32)

Figura 4
Modelo de brechas sobre la calidad del servicio



Fuente: Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. y Gremler, D.D. 2009. Marketing de servicios. 5a. ed. México, McGraw-Hill. 43 p.

a. Brecha 1 del proveedor: no saber los que el cliente espera

Conocida también como la brecha del conocimiento; ocurre cuando “los directivos de la empresa no siempre perciben correctamente lo que desean los clientes.” (6:373) Sobre todo, porque la empresa no tiene contacto con los clientes y mucho menos se pregunta sobre las expectativas que ellos tienen.

La brecha número uno del proveedor se genera porque la empresa tiene desconocimiento de las expectativas y percepciones del cliente, mala comunicación entre gerentes-empleados-usuarios, falta de un enfoque en la retención de los clientes para lograr lealtad y fidelización, también por la inexistencia de mecanismos para la recuperación del servicio cuando se suscitan fallas. (Véase tabla 3)

Tabla 3

Factores que influyen en la formación de la brecha uno del proveedor

1. Orientación inadecuada de la investigación de mercado
<ul style="list-style-type: none">• Escasa investigación de mercados• Investigación no orientada en la calidad del servicio• Uso inadecuado de la investigación de mercados
2. Falta de comunicación ascendente
<ul style="list-style-type: none">• No hay interacción entre gerencia y los clientes• Poca comunicación entre los empleados de contacto y gerentes• Demasiados niveles entre el personal de contacto y la alta gerencia
3. Enfoque insuficiente en la relación
<ul style="list-style-type: none">• Inexistencia de segmentación del mercado• Enfoque en las transacciones más que en las relaciones <p>Enfoque en los clientes nuevos en lugar de concentrarse en los clientes habituales</p>

Continúa...

Continuación tabla 3

4. Recuperación inadecuada del servicio
<ul style="list-style-type: none">• Falta de estímulo para escuchar las quejas de los clientes• Falla al compensar cuando surgen inconvenientes• Inexistencia de mecanismos de recuperación adecuados para las fallas en el servicio

Fuente: Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. y Gremler, D.D. 2009. Marketing de servicios. 5a. ed. México, McGraw-Hill. 34 p.

a.1 Expectativas del cliente

Se define como las “creencias sobre la entrega del servicio que sirven como estándares o puntos de referencia contra los cuales se juzga el desempeño.” (14:75) Como primer paso, la empresa tiene que conocer lo que desean recibir los clientes en el servicio para que sus expectativas sean superadas y se genere satisfacción.

Existen dos niveles de expectativas, la primera denominada servicio deseado que consiste en el “nivel de servicio que el cliente espera recibir, el nivel de desempeño “anhelado.” (14:76) y el servicio adecuado, esto es “el nivel de servicio que el cliente aceptará, (...) representa la expectativa mínima tolerable, el nivel inferior de desempeño aceptable para el cliente.” (14:7) Son los límites entre lo deseado por el cliente y lo que considera como permisible, si el servicio brindado cae por debajo de este nivel (adecuado) el usuario quedará insatisfecho.

Entre el nivel deseado y el adecuado existe una zona de tolerancia que representa la diferencia entre ambos niveles, es decir, es “el grado en que los clientes reconocen y están dispuestos a aceptar una variación, (...) rango o ventana en que los clientes no notan en particular el desempeño del servicio.

Cuando cae fuera del rango (ya sea muy bajo o muy alto), el servicio capta la atención del cliente, ya sea en forma positiva o negativa.” (14:80)

a.2 Percepciones del cliente

Hace referencia al valor que el usuario proporciona al servicio, el cual depende del nivel de calidad recibido; en otros términos, la percepción del cliente es: “la evaluación subjetiva de las experiencias de servicio reales.” (14:32)

La percepción tiene una estrecha relación con las expectativas, puesto que, al ser estas dinámicas, las evaluaciones también lo son porque cambian con el tiempo, personas y culturas. Por lo tanto, cerrar la brecha entre lo que esperan recibir los clientes y lo que perciben es primordial para proveer un servicio de calidad que permita entregarles satisfacción.

La empresa comercializadora de productos y servicios automotrices para competir en el mercado tiene que entregar calidad en su servicio y satisfacción para lograr lealtad en los clientes. No obstante, la interacción entre la compañía y los usuarios, llamado momento de la verdad o encuentros del servicio es “cuando las promesas se cumplen o se rompen y donde se llega al terreno de los hechos, en ocasiones llamado “mercadotecnia en tiempo real”. Es a partir de estos encuentros de servicio que los clientes forman sus percepciones.” (14:119)

En el momento de la verdad el cliente establece inmediatamente una imagen sobre la calidad del servicio que influye en su nivel de satisfacción, por lo tanto, cada encuentro es una oportunidad para que la empresa entregue un servicio que supere expectativas y permita fidelizar al usuario.

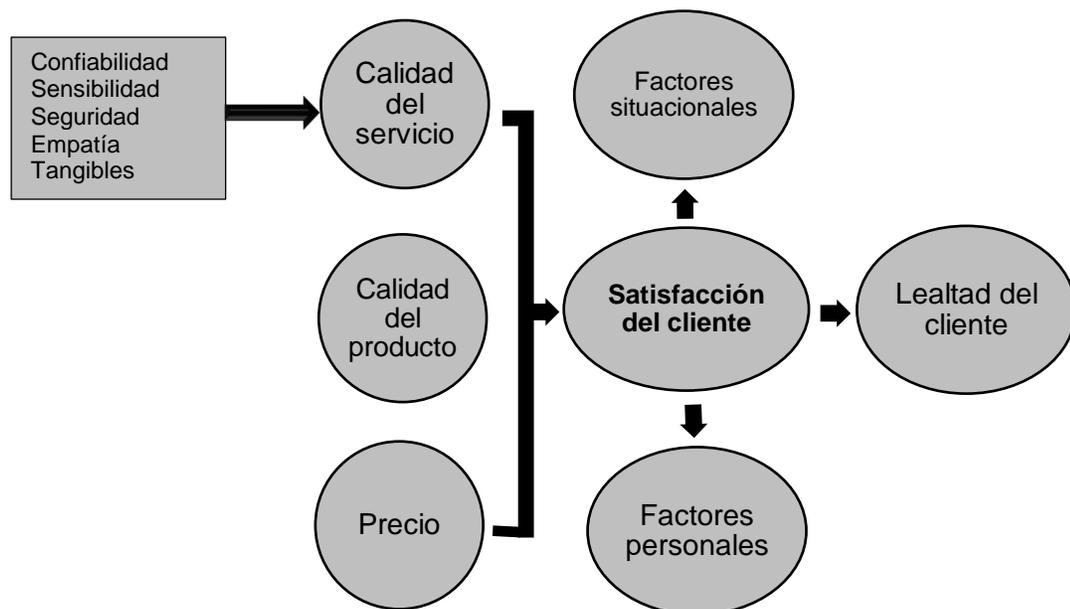
a.3 Satisfacción del cliente

Está influida por la calidad del servicio, producto, precio, factores situacionales, personales, opiniones de amigos o familiares y estado de ánimo del consumidor

(véase figura 5); es decir, la satisfacción “es la evaluación del cliente de un producto o servicio en función de si ese producto o servicio ha cumplido las necesidades y expectativas del cliente.” (14:104) en otros términos, “es un juicio de actitud posterior a una experiencia de consumo.” (8:52)

La empresa comercializadora de productos y servicios automotrices tiene que satisfacer las necesidades del cliente, cumplir o superar sus expectativas para que existan “mayores probabilidades de convertirse en usuarios leales de una empresa, de consolidar compras con un solo proveedor y de difundir recomendaciones positivas.” (8:329) caso contrario, se producirá insatisfacción y difícilmente volverán a comprar.

Figura 5
Percepción de la calidad y satisfacción del cliente



Fuente: Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. y Gremler, D.D. 2009. Marketing de servicios. 5a. ed. México, McGraw-Hill. 103 p.

a.4 Retención de clientes

Se basa en mantener y en mejorar las relaciones con los clientes actuales en lugar de orientarse en buscar nuevos usuarios, en otras palabras, la mercadotecnia de relaciones representa: “un cambio de paradigma, alejándose de un enfoque en las adquisiciones/transacciones y yendo hacia un enfoque en la retención/relación, (...) la meta primaria es construir y conservar una base de clientes comprometidos que sean rentables para la organización”. (14:176, 182)

La empresa como primer paso atrae clientes para posteriormente conservarlos a través de la entrega de un servicio y/o producto de calidad, ofrecido a un precio justo, lo anterior genera usuarios satisfechos que no buscan cambiar de proveedor porque obtienen valor, definido como “un intercambio para el consumidor entre los componentes de “dar” y “obtener”. Es más probable que los consumidores permanezcan en una relación cuando lo que se obtiene (calidad, satisfacción, beneficios específicos) excede a lo que se da (costos monetarios y no monetarios).” (14:183)

Al poner en práctica la retención de clientes se obtienen beneficios como confianza, sentimientos de familiaridad, mayores rendimientos al aumentarse las ventas y una comunicación de boca en boca positiva gratuita por parte de los usuarios.

- **Fidelización de clientes**

Es un concepto que hace referencia a que “un público determinado permanece fiel a la compra de un producto, de una marca concreta de una forma continua o periódica, (...) tiene como objetivo conseguir una relación estable y duradera con los usuarios de los productos aplicando el principio de convertir cada venta en el principio de la siguiente”. (16:sp) Es decir que, permite lograr que un cliente vuelva a adquirir los bienes y servicios de la empresa, asimismo los recomiende a conocidos, amigos o familiares.

La empresa tiene que poner “atención a los clientes que representan mayor valor, debido a que compran sus productos con mayor frecuencia y a que gastan cantidades de dinero en servicios de mayor calidad. Los programas de lealtad ofrecen recompensas a los consumidores más valiosos y facilitan la entrega de un servicio jerarquizado.” (8:344)

- **Capas de rentabilidad del cliente**

El agrupamiento de clientes según el nivel de rentabilidad es trascendental para ofrecer servicios de acuerdo a cada segmento; existen diferentes sistemas para la clasificación, uno de los más utilizados incluye las siguientes capas:

Capa platino: “describe a los clientes más rentables de la compañía, por lo común aquellos que son grandes usuarios del producto, no son demasiado sensibles al precio, (...) son clientes comprometidos con la empresa”. (14:189)

Capa oro: son clientes que “desean descuentos en el precio que limitan los márgenes o no son tan leales. Pueden ser grandes usuarios que minimizan el riesgo al trabajar con múltiples vendedores en lugar de sólo la compañía principal”. (14:189)

Capa hierro: “clientes básicos que proporcionan el volumen necesario para utilizar la capacidad de la empresa, pero sus niveles de gasto, lealtad y rentabilidad no son lo bastante considerables para un tratamiento especial”. (14:190)

Capa plomo: “clientes que le están costando dinero a la compañía. Demandan más atención de la que se debe dados sus gastos y rentabilidad y en ocasiones son clientes problemáticos, quejándose de la empresa con otros y comprometiendo los recursos de la empresa”. (14:190)

a.5 Recuperación del servicio

Para conservar a los clientes es necesaria la recuperación del servicio cuando se suscitan fallas provocadas por retrasos en la entrega del producto, lentitud para atender a los usuarios, no cumplir las promesas, falta de cordialidad y amabilidad del personal o por negligencias. Una falla en el servicio es: “un desempeño del servicio que cae por debajo de las expectativas del cliente de tal forma que conduce a su insatisfacción.” (14:213) Por otro lado, la recuperación del servicio se define como “las acciones emprendidas por una organización en respuesta a una falla del servicio.” (14:213) “esfuerzos sistemáticos que realiza una empresa para corregir el problema que surge después de una falla en el servicio y para conservar la buena voluntad del cliente.” (8:354)

Solo algunos clientes que experimentan inconvenientes con el servicio se quejan, la mayoría no manifiesta su disgusto, lo anterior se conoce como la punta del iceberg que hace referencia a “que quienes toman las decisiones son conscientes apenas del 10% del verdadero problema. Muchas veces, lo que se percibe como problema es de hecho un síntoma que representa un factor medible del mercado, mientras que el 90% restante no aparece ante la vista de los administradores”. (3:45)

La empresa comercializadora de productos y servicios automotrices tiene que solucionar las quejas del servicio presentados por los clientes, caso contrario estos buscan a la competencia y comunican la mala experiencia a otros usuarios o en ocasiones presentan una demanda ante instituciones que protegen los derechos del consumidor.

Resolver los reclamos de los usuarios correctamente tiene efectos positivos como aumentar su satisfacción y lealtad; la paradoja de la recuperación establece que “un cliente inicialmente decepcionado que ha experimentado una

buen recuperación del servicio podría estar aún más satisfecho y ser más leal”.
(14:215)

La empresa que alienta a los clientes a presentar una queja cuando experimentan un mal servicio y facultan a los colaboradores para que brinden una solución rápida a la misma, adquieren mayores ingresos que aquellas que no poseen mecanismos de recuperación apropiados por fallas en el servicio.

b. Brecha 2 del proveedor: no seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correcto

El conocimiento de las expectativas del cliente se hace necesario para la entrega de un servicio que le satisfaga, pero no es suficiente, así que, se deben elaborar estándares de servicio para que realmente se cumplan esas expectativas; es una brecha que se basa en “la diferencia entre la comprensión de la compañía de las expectativas del cliente y el desarrollo de diseños y estándares de servicio dirigidos hacia él.” (14:36)

La brecha número dos del proveedor se produce porque la empresa tiene un diseño deficiente del servicio, ausencia de estándares orientados al cliente y un ambiente de servicio que no cumple con las expectativas de los usuarios. (Véase tabla 4)

Tabla 4

Factores que influyen en la formación de la brecha dos del proveedor

1. Diseño deficiente del servicio
<ul style="list-style-type: none">• Procesos no sistematizados para el desarrollo de nuevos servicios• Diseños de servicios vagos e indefinidos• Discrepancia entre el diseño del servicio con su posicionamiento

Continúa...

Continuación tabla 4

2. Ausencia de estándares orientados al cliente
<ul style="list-style-type: none">• Falta de estándares del servicio orientado al cliente• Falta de procesos para enfocarse en requerimientos del cliente• Falta de procesos para establecer metas de calidad del servicio
3. Evidencia física y ambiente de servicio inadecuado
<ul style="list-style-type: none">• No se desarrollan tangibles alineadas con las expectativas del cliente• Ambiente del servicio que no satisface las necesidades del cliente y empleado• Mantenimiento inadecuado del ambiente del servicio

Fuente: Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. y Gremler, D.D. 2009. Marketing de servicios. 5a. ed. México, McGraw-Hill. 37 p.

b.1 Estándares del servicio

La empresa tiene que diseñar estándares del servicio definidos por los usuarios que permitan igualar o superar sus expectativas, es decir, “estándares operativos basados en requerimientos cruciales del cliente visibles y medidos por ellos, (...) se eligen de manera deliberada para que correspondan con las expectativas del cliente”. (14:288)

Existen dos tipos de estándares definidos por el cliente, duros y suaves, los primeros se definen como “cosas que pueden ser contadas, cronometradas u observadas a través de auditorías, (...) se relacionan con la entrega a tiempo y con no cometer errores.” (14:288) los segundos hacen referencia a “aquellas que deben documentarse usando datos perceptivos, (...) basados en opiniones y no pueden observarse en forma directa. Deben recolectarse con los clientes, empleados u otros”. (14:292)

b.2 Innovación y diseño del servicio

Por la intangibilidad, heterogeneidad y consumo simultáneo, el servicio debe ser innovado y diseñado tomando en cuenta a clientes y empleados por la interacción que ocurre entre ambos.

El servicio tiene que ser representado para que colaboradores, clientes e incluso el gerente, comprendan los pasos para la entrega del mismo, conozcan sus funciones y el papel que desempeñan dentro del proceso; existe una técnica para diseñar el servicio llamada plano del servicio, que es “una imagen o mapa que representa el sistema de servicio de modo que las personas involucradas en proveerlo puedan entenderlo y tratar con él en forma objetiva, sin importar sus funciones o sus puntos de vista individuales.” (14:265) Esta técnica describe la evidencia física, acciones del cliente, del empleado (visible/invisible), procesos de apoyo y exhibe los puntos de contacto con el cliente.

b.3 Evidencia física y ambiente de servicio

Para cerrar la brecha dos del proveedor, la empresa comercializadora de productos y servicios automotrices tiene que diseñar adecuadamente la evidencia física y ambiente de servicio, entre ellos, tarjetas de presentación, papelería, informes, uniforme de empleados, folletos, página web, señalización, estacionamiento y equipo. Sirve para influir en las primeras percepciones y superar las expectativas de los clientes y satisfacerlos.

c. Brecha 3 del proveedor: no entregar el servicio con los estándares diseñados

“Es la discrepancia entre el desarrollo de los estándares de servicio orientados al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los empleados de la compañía.” (14:38) No es suficiente el diseño de los estándares, la empresa debe tener procesos, sistemas y personas capacitadas para la entrega del servicio efectivo.

La brecha número tres del proveedor se produce por una deficiencia en la administración del recurso humano, clientes no comprenden su papel como coproductores del servicio y por problemas con los intermediarios del servicio. (Véase tabla 5)

Tabla 5

Factores que influyen en la formación de la brecha tres del proveedor

1. Deficiencias en las políticas de recursos humanos
<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento incorrecto • Ambigüedad y conflicto en los papeles • Tecnología insuficiente para que el empleado realice correctamente su trabajo • Sistemas de compensación y evaluación inadecuados • Falta de empoderamiento, control percibido y trabajo en equipo
2. Fracaso en igualar oferta y demanda
<ul style="list-style-type: none"> • No se suavizan los picos y valles de la demanda • Mezcla inapropiada del cliente • Confianza excesiva en el precio para suavizar la demanda
3. Clientes que desconocen sus papeles
<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes desconocen sus papeles y responsabilidades • Los clientes tienen impacto negativo entre sí
4. Problemas con intermediarios del servicio
<ul style="list-style-type: none"> • Conflicto de canal sobre objetivos y desempeño • Conflicto de canal sobre costos y recompensas • Dificultad para controlar la calidad y la consistencia • Tensión entre en empoderamiento y control

Fuente: Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. y Gremler, D.D. 2009. Marketing de servicios. 5a. ed. México, McGraw-Hill. 39 p.

d. Brecha 4 del proveedor: no igualar el desempeño con las promesas

“Las expectativas del cliente se ven afectadas por las declaraciones que hacen los representantes de la empresa y por sus anuncios.” (6:373) Se debe prometer aquello que realmente se puede cumplir a los clientes, caso contrario la confianza sobre el servicio se debilita.

La diferencia entre lo prometido por la empresa y lo que realmente recibe el cliente influye en su percepción sobre la calidad del servicio, por ello, la comunicación externa tiene que basarse en declaraciones precisas, caso contrario, las expectativas y nivel de satisfacción de los usuarios se ven afectadas.

La brecha número cuatro del proveedor se produce porque la empresa no establece una comunicación externa que informe a los clientes los servicios que presta, hace promesa exageradas y fija inadecuadamente los precios. (Véase tabla 6)

Tabla 6

Factores que influyen en la formación de la brecha cuatro del proveedor

1. Falta de comunicación integral de marketing de servicios
<ul style="list-style-type: none">• Falta de integración en la comunicación externa• No incluir marketing interactivo en el plan de comunicaciones• Ausencia de un programa de marketing interno
2. Administración no efectiva de las expectativas del cliente
<ul style="list-style-type: none">• No administrar expectativa del cliente con las formas de comunicación• Inadecuada educación a los clientes

Continúa...

Continuación tabla 6

3. Hacer promesas exageradas
<ul style="list-style-type: none">• Hacer promesas exageradas en la publicidad• Hacer promesas exageradas en las ventas personales• Hacer promesas exageradas con muestras de evidencia física
4. Comunicación horizontal inadecuada
<ul style="list-style-type: none">• Comunicación insuficiente entre ventas y operaciones• Comunicación insuficiente entre publicidad y operaciones• Deficiencias entre políticas y procedimientos entre sucursales
5. Fijación de precios inapropiada
<ul style="list-style-type: none">• Precios altos que incrementan las expectativas del cliente• Precios que no se relacionan con las percepciones de valor del cliente

Fuente: Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. y Gremler, D.D. 2009. Marketing de servicios. 5a. ed. México, McGraw-Hill. 42 p.

e. Brecha del cliente

Es una “diferencia que ocurre cuando el consumidor percibe un nivel de prestaciones del servicio inferior al esperado.” (5:373) Las empresas deben iniciar por conocer los gustos y preferencias de los clientes, para entregar el servicio que ellos desean recibir; caso contrario, se abre una brecha entre las expectativas y las percepciones del consumidor. Esta se cierra al solucionar todas las anteriores.

1.4 Estrategia

Medio que permite asegurar el futuro frente a las condiciones cambiantes del entorno, en otras palabras es “un plan de acción de gran alcance que establece el rumbo y orienta el empleo de recursos para obtener una ventaja competitiva sostenible.” (11:207) El diseño de una estrategia es de utilidad para la empresa comercializadora de productos y servicios automotrices, porque permitir su

progreso en el sentido de facilitar el alcance de las metas y objetivos organizacionales propuestos.

1.4.1 Estrategia de servicio al cliente

Estrategia de mercadotecnia que genera una ventaja competitiva, diferenciación sobre la competencia, fidelidad de los clientes y un incremento en ventas, puesto que, obtienen satisfacción con los productos y servicios que adquieren; es una estrategia de beneficio para la empresa comercializadora de productos y servicios automotrices si la aplica correctamente, en virtud que “un servicio puede ser más valioso cuanto más rápido sea. Llevado al extremo, se trata de responder ¡ahora! a las demandas de los clientes.” (7:468)

1.5 Comercialización

“Todo trabajo de comercialización debe consistir en analizar toda la gama de productos del cliente, comprobando si los productos: 1) dan respuesta a los problemas del consumidor; 2) se apoyan mutuamente, y 3) pueden modificarse para resolver los problemas de los consumidores o del mercado.” (7:334) Por consiguiente, es el proceso de planeación donde la empresa comercializadora de productos y servicios automotrices pone a disposición los bienes que ofrece y ocurre un intercambio entre los productores-consumidores. Todas las actividades deben enfocarse en llevar el producto en el lugar correcto, tiempo oportuno, cantidad adecuada y a un precio conveniente.

1.5.1 Proceso general de comercialización

Es una función que se aplica primero a nivel más alto de la empresa, en su formulación de una estrategia general. Luego vuelve a aparecer en la organización y gestión de las diversas actividades relacionadas con el mercadeo: ventas, publicidad, desarrollo de productos, estudios de mercado, etc.” (6:334) El proceso básico de comercialización inicia con el desarrollo de nuevos productos que deben dar respuesta a las necesidades del consumidor, luego se

realiza un pronóstico de ventas que permita poner a disposición los productos y servicios en la cantidad adecuada, para posteriormente administrar la publicidad y procesar los pedidos de los clientes.

1.6 Proceso de comunicación

La comunicación es la “transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra.” (9:49) Proceso que inicia con el emisor, quien codifica el pensamiento y lo convierte en símbolos, para transmitirlo por medio de un canal al receptor quien decodifica y percibe por uno o más de los sentidos, así finalmente sucede la retroalimentación, como medio para comprobar que el mensaje llego correctamente.

1.7 Gestión del talento humano

“La administración de recursos humanos es el proceso de atraer, desarrollar y conservar una fuerza laboral talentosa y llena de energía.” (11:265) Actividades que deben ser aplicadas eficientemente por la empresa comercializadora de productos y servicios automotrices; para el tema de investigación es de importancia porque cierra la brecha 3 del proveedor, para ello se consideran los siguientes elementos:

1.7.1 Capacitación

Es un esfuerzo continuo que agrega valor a las personas, permite mejorar el desempeño, competencias, habilidades de los empleados para que ejecuten correctamente las tareas del puesto; en otros términos, la capacitación es: “el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en el trabajo.” (1:371)

La capacitación que brinda la empresa comercializadora de productos y servicios automotrices tiene que ser sostenible para que los trabajadores otorguen a los clientes una mejor atención que supere sus expectativas; un desarrollo constante en las habilidades, actitudes y conocimiento del personal permite mejorar la calidad de vida en el trabajo.

1.7.2 Motivación

“Procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo.” (10:202) En otros términos, la motivación es “el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras.” (9:107)

Hace referencia a la cantidad de esfuerzo que realiza el colaborador para alcanzar las metas de la empresa y es un factor que aumenta el compromiso hacia las tareas diarias, por ese motivo, reconocer la labor de los empleados a través de recompensas intrínsecas como programas de reconocimiento o extrínsecas como sistemas de remuneración, son vitales para mejorar el desempeño en el trabajo y generar satisfacción.

1.7.3 Evaluación del desempeño

“Es el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo.” (1:245)

Un buen desempeño laboral hace referencia al cumplimiento de las obligaciones asignadas por el puesto, brindar ayuda a los compañeros de trabajo aunque no lo requieran, ser respetuosos y brindar sugerencias para mejorar la competitividad de la empresa. No obstante, para examinar el desempeño de los trabajadores es necesaria la participación de compañeros, subordinados, jefes y

clientes para proporcionarles una retroalimentación más confiable, es decir, una evaluación de 360°.

1.7.4 Empoderamiento

“Es todo proceso que otorgue una mayor autonomía de gestión a los empleados mediante la entrega de información pertinente y de control sobre factores que afectan su desempeño laboral, (...) elimina las condiciones que causan impotencia, a la vez que refuerza los sentimientos de eficacia personal del empleado, (...) autoriza a los empleados a lidiar con las situaciones y les permite tomar el control de los problemas a medida que se presentan.” (9:193)

Para otorgar empoderamiento a los empleados la empresa comercializadora de productos y servicios automotrices tiene que brindarles capacitación, orientación, reconocimiento, retroalimentación y mayor control para que realicen con mayor productividad su trabajo.

1.7.5 Liderazgo

Elemento importante de la administración que consiste en ejercer una influencia sobre las demás personas para que trabajen con entusiasmo y realicen un esfuerzo voluntario, que permita cumplir con las metas propuestas.

1.7.6 Reclutamiento

Que son los procesos necesarios para que la empresa comercializadora cuente con el mejor recurso humano, que aporte conocimiento, capacidades y habilidades, formado por actividades que atraen candidatos calificados para que ocupen los puestos de la empresa.

1.7.7 Selección

“Es el proceso de escoger al mejor candidato para un puesto.” (1:137) En otras palabras, permite ingresar a la empresa elementos específicos para incrementar la eficiencia y el desempeño humano.

1.7.8 Inducción

Es un proceso que consiste en ubicar y orientar al nuevo trabajador con la empresa, personal, cultura, historia, políticas y manuales existentes.

1.7.9 Comunicación

Proceso bidireccional indispensable para que las personas se relacionen entre sí y puedan transmitir ideas, pensamientos y sentimientos; así como ayudar al cumplimiento de las funciones de la administración, generar un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo.

1.8 Empresa comercializadora

Una empresa es una unidad productiva con ánimo de lucro que “trabaja para crear una imagen fuerte, favorable y única en la mente de sus públicos meta.” (5:6) Está formada por un grupo de personas, bienes materiales y financieros, se dividen según el giro del negocio en industriales, de servicios y comerciales; la empresa objeto de estudio se ubica en esta última, puesto que se dedica específicamente a la comercialización de productos y servicios automotrices.

1.8.1 Productos y servicios automotrices

Son aquellos productos como llantas y tubos de diferentes medidas, aros, lubricantes y repuestos para vehículos; los servicios automotrices generalmente se proporcionan en un taller mecánico que se “dedica a brindar servicios automotrices de cualquier tipo, como mantenimiento preventivo, revisión periódica, diagnósticos electrónicos, incluso importación de accesorios y repuestos. Además, prestan servicios como alineación, balanceo, lavado,

engrasado, encerado, cambio de filtros, cambio de aceite y demás reparaciones internas y externas.” (15:s.p)

1.9 Análisis FODA

Herramienta de análisis que permite realizar una “evaluación general de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para una empresa, y es una manera para analizar el entorno interno y externo de marketing.” (5:48) Instrumento útil que la empresa comercializadora de productos y servicios automotrices debe implementar para determinar la situación actual de la empresa.

1.9.1 Análisis del ambiente interno

El ambiente interno está formado por las fortalezas que son las capacidades y aspectos positivos de la empresa, que “se pueden encontrar en los conocimientos o habilidades especiales, (...) en las tecnologías de fabricación eficientes o en los sistemas únicos de distribución de productos, entre muchas otras posibilidades.” (11:212) y por las debilidades, factores que generan una posición negativa frente a la competencia. Este análisis sirve para la formulación e implementación de estrategias clave de servicio al cliente.

1.9.2 Análisis del ambiente externo

El ambiente externo está formado por oportunidades de marketing que “es un área de necesidades e interés del comprador, que una empresa tiene alta probabilidad de satisfacer de manera rentable.” (5:48) y las amenazas del entorno que “son un desafío que representa una tendencia o desarrollo desfavorable que, sin una acción defensiva de marketing, puede conducir hacia menores ventas o ganancias.” (5:49) Las anteriores fuerzas deben ser analizadas, en virtud que la empresa no puede existir fuera de ese entorno.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS AUTOMOTRICES

Se presentan los resultados de las entrevistas y encuestas realizadas al gerente general, colaboradores, así como a clientes, cuyo objetivo primordial es proporcionar información para determinar la situación actual de la empresa en relación al servicio al cliente; se utilizó como base el marco teórico para realizar el análisis y dar a conocer los hallazgos del estudio.

2.1 Metodología de la investigación

Para la elaboración del diagnóstico situacional sobre las estrategias de servicio al cliente, se utilizó el método científico en sus tres fases: indagadora, aplicada mediante la recopilación de información de fuentes primarias, haciendo uso de entrevista al gerente general, encuestas a trabajadores, clientes reales, potenciales y perdidos de la empresa, así como fuentes secundarias al utilizar libros, artículos y trabajos de investigación. Demostrativa, para comprobar si las variables expuestas en las hipótesis era válidas, como la falta de estrategias de servicio al cliente causante de la disminución en el número de usuarios y por último, la fase expositiva donde se informa de los resultados obtenidos.

Se utilizó el método deductivo, además se emplearon técnicas de investigación como observación directa e indirecta, entrevista, censo, investigación bibliográfica, muestreo y encuestas a los sujetos de investigación para conocer diferentes puntos de vista relacionados con el problema detectado y saber con exactitud la situación actual de la empresa; también se utilizó instrumentos como cuestionarios, cuadros de vaciado de información, fichas de estudio, boletas, guía de observación y entrevista.

El diseño de investigación es descriptiva porque se observa y se detallan los hechos sin influir en el entorno, cuyo objeto de estudio son las causas por las que ECOPSA, ubicada en la zona 8 de la ciudad capital, ha tenido una disminución en el número de clientes.

Para recopilar información se realizó censo al encuestar a:

- a. Colaboradores: la empresa actualmente posee 20 trabajadores, la totalidad de la población fue tomada como base para la realización de las encuestas, las mismas se efectuaron dentro de las instalaciones de ECOPSA mediante una visita programada.
- b. Clientes perdidos: según la base de datos del año 2014 la empresa tenía un registro de 416 clientes de los cuales 36 se consideraron perdidos; por lo tanto se estableció realizar un censo para tomar de referencia a la totalidad de los mismos, puesto que la información recopilada fue de soporte para la investigación. Las encuestas fueron efectuadas a través de llamadas telefónicas.

Además, se determinó el tamaño adecuado de la muestra para:

- a. Clientes reales: mediante proporción con población finita y muestreo aleatorio simple sin reemplazo, que dio como resultado un total de 192 clientes a encuestar. (Véase anexo 7) Se utilizó un muestreo probabilístico donde los individuos fueron localizados mediante muestreo aleatorio simple sin reemplazo. Las encuestas se realizaron por medio de llamadas telefónicas y visitas a las instalaciones de la empresa.

- b. Clientes potenciales: se utilizó proporción con población infinita y un muestreo probabilístico sistemático, que dio como resultado 385 clientes a encuestar. (Véase anexo 8) Se utilizó un muestreo probabilístico sistemático donde iniciada la selección se procedió a tomar para la muestra uno de cada tres individuos, se acudió a calles, centros comerciales y sitios con afluencia de personas.

2.2 Análisis del entorno

2.2.1 Macroentorno

Las fuerzas de la sociedad que afectan a ECOPSA se analizan a continuación:

2.2.1.1 Fuerza demográfica

El aumento de la población es positivo porque genera un crecimiento económico, aún más si es económicamente activa; según Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos (Enei) 2015, las personas en edad de trabajar tienen una tasa global de participación del 60.4%, quienes tienen la posibilidad de adquirir bienes y servicios como vehículos, lo que significa un aumento en clientes potenciales para la empresa de análisis.

a. Municipio de Guatemala

Estimaciones de población para el municipio de Guatemala proyecta un aumento cada año. (Véase cuadro 1)

Cuadro 1
Estimaciones de la población total, municipio de Guatemala
Año 2011 al 2015

Año	Estimación de la población
2011	990,750
2012	992,541
2013	993,552
2014	993,815
2015	994,078

Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadística), GT. Periodo 2008-2020, al 30 de Junio. Estimaciones de la población total por municipio. Guatemala.

El municipio de Guatemala es el más poblado del país, según censo del año 2002 se tenía un total de 942,348 habitantes, aunque para el 2015 el Instituto Nacional de Estadística proyectó 994,078 habitantes.

b. Parque vehicular

Según información de la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-, el parque vehicular ha tenido un incremento en los últimos años, dominado por automóviles tipo particular de cuatro ruedas que representan el 54.2% del total, seguido por motocicletas con 36% y por último, vehículos comerciales que equivalen a un 9.69%. La ciudad de Guatemala es el municipio que posee el 29% del total del parque vehicular, seguido por Mixco (7%) y Villa nueva (3%).

La cantidad de automotores registrados cada año para transitar en el departamento de Guatemala se obtiene a partir del registro de placas y del pago del impuesto de circulación. (Véase cuadro 2)

Cuadro 2
Parque vehicular del departamento de Guatemala
Año 2011 al 2015

Año	Cantidad
Dic – 2011	1,055,939
Dic – 2012	1,110,913
Dic – 2013	1,176,512
Dic – 2014	1,247,657
Dic – 2015	1,340,682

Fuente: SAT (Superintendencia de administración tributaria), GT. Sistema de recaudación, Indicadores tributarios. Guatemala.

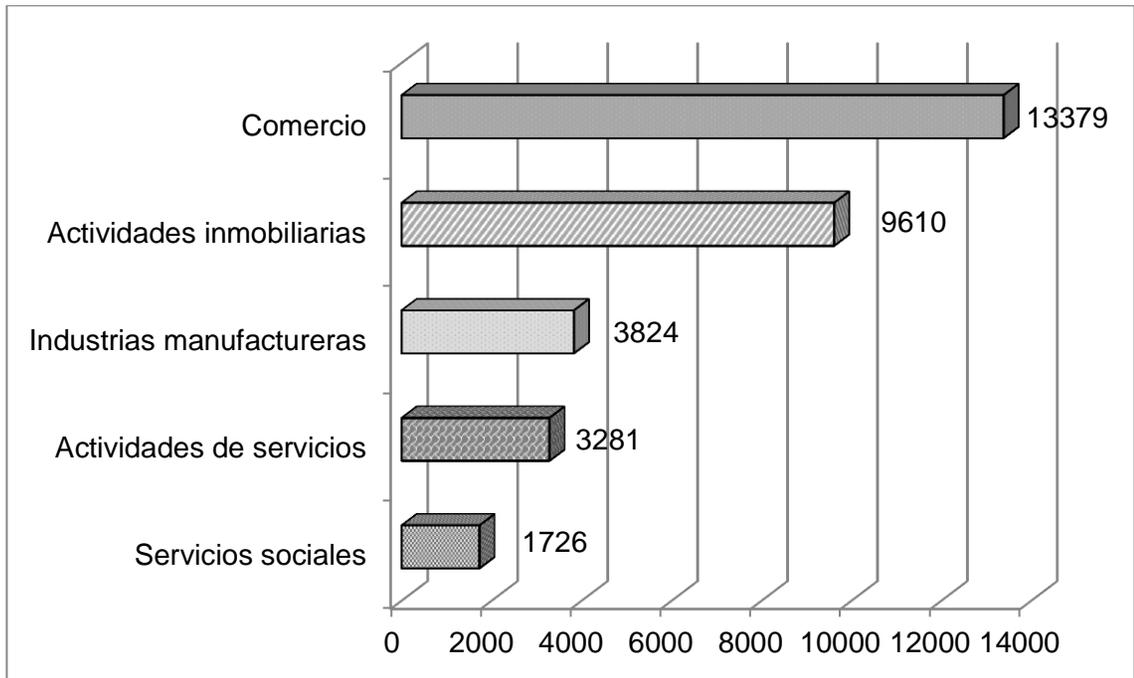
Existe un crecimiento anual de vehículos que circulan en el departamento de Guatemala, que significa un aumento en la cantidad de clientes potenciales que la empresa podría satisfacer a través de los servicios que ofrece.

2.2.1.2 Fuerza económica

Según el último censo realizado, la principal actividad económica que se realiza en el municipio de Guatemala es el comercio por mayor y menor con 109,624 habitantes dedicados a esta rama, que en los últimos años se ha visto afectada por la implementación de tratados de libre comercio, convenios, acuerdos, reformas económicas y estrategias de crecimiento para su promoción, tales acciones traen consecuencias positivas como el fortalecimiento de la economía del país.

Asimismo, el Instituto Nacional de Estadística realiza en el 2011 una clasificación del número de empresas y las agrupa en cinco diferentes actividades económicas, siendo el comercio la más influyente. (Véase gráfica 1)

Gráfica 1
Número de empresas por actividad económica
Año 2011



Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadística), GT. 2013. Informe de Caracterización departamental de Guatemala 2013. Guatemala, 31 p.

La mayoría de las empresas se dedican al comercio, actividad que estimula el crecimiento económico al fomentar la creación de empleos, incrementa los ingresos nacionales e individuales y crea mayores oportunidades de elección para los consumidores al existir diversificación en la gama de productos que se ofrecen a nivel nacional.

Según el Banco de Guatemala en los últimos cinco años se ha observado un acrecentamiento del 3% en la economía, causado por las actividades de la industria, servicios, agricultura y comercio, ramas que influyen en el Producto Interno Bruto –PIB- del país que tuvo un aumento para el último trimestre del año 2015. (Véase cuadro 3)

Cuadro 3

Producto interno bruto trimestral, medido por origen de la producción
Tasas de variación de los volúmenes valorados en millones de quetzales,
referidos a 2001

Periodo del 4T-2014 – 4T-2015

No.	Actividades económicas	Participación porcentual en el PIB anual	4t-14	1t-15	2t-15	3t-15	4t-15
1	Agricultura, caza, silvicultura y pesca	13.7%	2.3	3.8	2.6	2.4	4.0
2	Explotación de minas y canteras	0.6%	27.1	26.7	-1.5	-0.1	10.1
3	Industria manufacturera	17.9%	3.8	4.2	3.3	4.0	2.3
4	Electricidad, gas y agua	2.8%	4.5	4.3	2.4	4.7	6.4
5	Construcción	2.8%	4.3	3.8	3.6	3.2	3.1
6	Comercio por mayor y menor	11.6%	4.2	5.9	5.7	6.5	5.0
7	Transporte, almacenamiento y comunicación	10.5%	3.8	4.1	3.3	2.7	3.1
8	Intermediación financiera, seguros y actividades auxiliares	5.1%	14.4	13.2	13.5	13.0	18.1
9	Alquiler de vivienda	10.0%	3.1	3.1	3.0	3.1	3.1
10	Servicios privados	16.0%	3.8	4.9	3.3	3.7	2.7
11	Administración pública	8.0%	1.2	4.2	1.0	2.1	3.6
Producto interno bruto			4.1	5.0	3.5	4.0	4.1

Fuente: Banco de Guatemala. 2016. Informe de la Estimación del Producto Interno Bruto Trimestral, correspondiente al cuarto trimestre de 2015. Guatemala, 7 p.

Las actividades económicas con mayor participación sobre el PIB son en su orden la industria manufacturera, servicios privados, agricultura y comercio, esta última rama tuvo un crecimiento por la demanda interna e importación de bienes con un incremento del 8.5% en el último trimestre del 2015. Este indicador

macroeconómico refleja que la producción de bienes y servicios en el país ha experimentado un aumento en los posteriores cinco años. (Véase cuadro 4)

Cuadro 4
Producto interno bruto, cifras en millones de quetzales
Año 2011 – 2015

Año	PIB a precios de 2001		PIB a precios de cada año	
	Valores	Variación %	Valores	Variación %
2011	207,776	4.2	371,011.6	11.4
2012	213,946.6	3.0	394,723.0	6.4
2013	221,857.5	3.7	423,097.7	7.2
2014	231,285.9	4.2	454,862.8	7.5
2015	240,832.8	4.1	489,622.1	7.6

Fuente: Banco de Guatemala. Boletín Estadístico trimestral, cuentas nacionales a octubre-diciembre 2015. (en línea). Guatemala. Consultado el 22 de ene. 2016. Disponible en: <https://www.banguat.gob.gt/estaeco/boletin/envolver.asp?karchivo=boescu51>

El crecimiento del PIB se debe al aumento en la actividad productiva del país que genera más empleos y consumidores con mayor capacidad de compra, ventajoso para los comercios guatemaltecos.

Otro indicador que tiene una repercusión en el sistema económico y sobre las empresas que conforman el mercado nacional, es la inflación que experimenta variaciones debido a las condiciones cambiantes del ambiente. (Véase cuadro 5)

Cuadro 5
Ritmo inflacionario en porcentajes
Años 2011 a 2015

Mes	2011	2012	2013	2014	2015
Enero	4.90	5.44	3.86	4.14	2.32
Febrero	5.24	5.17	4.18	3.50	2.44
Marzo	4.99	4.55	4.34	3.25	2.43
Abril	5.76	4.27	4.13	3.27	2.58
Mayo	6.39	3.90	4.27	3.22	2.55
Junio	6.42	3.47	4.79	3.13	2.39
Julio	7.04	2.86	4.74	3.41	2.32
Agosto	7.63	2.71	4.42	3.70	1.96
Septiembre	7.25	3.28	4.21	3.45	1.88
Octubre	6.65	3.35	4.15	3.64	2.23
Noviembre	6.05	3.11	4.63	3.38	2.51
Diciembre	6.20	3.45	4.39	2.95	3.07

Fuente: INE. (Instituto Nacional de Estadística), GT. 2016. Inflación total, ritmo inflacionario. (en línea) Guatemala. Consultado el 22 de ene. 2016. Disponible en: <http://www.banguat.gob.gt/inc/ver.asp?id=/imm/imm01>

El ritmo inflacionario es moderado porque en los últimos cinco años las variaciones del índice de precios al consumidor-IPC- se mantienen en tasas menores a un dígito, lo anterior significa que el poder adquisitivo de las personas, el consumo de bienes y servicios ha sido estable, situación beneficiosa para la actividad empresarial puesto que de lo contrario ésta se vería afectada negativamente al existir incertidumbre económica, falta de liquidez e inversión.

En el año 2015 las variaciones se encontraron por debajo del límite de la meta de inflación (4.0% +/-1), los factores influyentes en ello fue el comportamiento del precio del combustible, petróleo, materias primas, el tipo de cambio nominal, políticas fiscales y monetarias.

2.2.1.3 Fuerza tecnológica

Este indicador tuvo un crecimiento en la última década y ha mejorado los procedimientos internos en ECOPSA, el uso de computadoras permitió la realización de un trabajo más rápido y eficiente, la utilización de programas que almacenan documentos e información mejoró la organización y el funcionamiento de la empresa.

Además, la tecnología de información incrementa la productividad de la empresa, permite una comunicación en un menor lapso de tiempo con los diferentes grupos de interés como clientes y proveedores; el uso del internet posibilitó el uso del correo electrónico, página web y redes sociales que facilitan la creación de un vínculo directo con los consumidores, brindan la oportunidad de promocionar y vender diferentes productos al mercado de forma rápida y barata.

Otra herramienta son los dispositivos móviles cuyo uso se ha popularizado en los últimos años, han surgido para dar respuesta a las necesidades de comunicación que plantea la sociedad, facilitan el acceso a la información y con la ayuda de aplicaciones móviles han favorecido la gestión empresarial.

Asimismo, se necesita de equipo y maquinaria tecnológica de punta para que los colaboradores realicen un diagnóstico acertado a los vehículos que lleguen a ECOPSA, en los últimos años han salido al mercado alineadoras 3D de última generación que permiten un ajuste preciso, suspensión y dirección correcta a las ruedas cuyo tiempo de operación es rápido, balanceadoras automáticas inteligentes con un software que provee información correcta para balancear las llantas, así como puentes hidráulicos y desmontadoras que facilitan la entrega del servicio, herramientas de mecánica que ofrecen simplicidad en el trabajo.

2.2.1.4 Fuerza político-legal

En Guatemala existen varios decretos que regulan el funcionamiento de ECOPSA al establecer derechos y obligaciones, como:

- a. Decreto 2-70, Código de Comercio:** contiene normas relacionadas con el criterio mercantil para estimular la libre empresa, facilitar su funcionamiento, operaciones, organización y establecer sus limitaciones.
- b. Decreto 6-91, Código Tributario:** regula legalmente el sistema tributario para normar el comportamiento de los contribuyentes al obligarlos con el pago de tributos, intereses, sanciones y eliminar las ilegalidades en el proceso.
- c. Decreto 1441, Código de Trabajo:** reglamenta las actuaciones de los patronos y trabajadores e indica las normas para solventar las problemáticas que surjan en la relación laboral.

Además, existen leyes tributarias que afectan a la empresa, como:

- d. Ley de Impuesto Sobre la Renta-ISR-:** obliga a las personas individuales, jurídicas, patrimonios nacionales o extranjeros al pago de un impuesto sobre renta de actividades lucrativas, trabajo, ganancias y pérdidas de capital. Según el régimen, se paga un 25% sobre las utilidades, 5% si el ingreso es menor a Q 30,000.00 y 7% si es mayor a esta cantidad, un 5% por rentas de trabajo menor a Q 300,000.00 y 7% al sobrepasar este monto.
- e. Ley del Impuesto al Valor Agregado-IVA-:** exige a todas las sociedades civiles, mercantiles, de hecho, copropiedades, importadores, contribuyente comprador y beneficiario del servicio a cubrir una tarifa del 12% sobre la base imponible.
- f. Ley del Impuesto Único sobre Inmueble-IUSI-:** exige a los dueños de inmuebles como terrenos y estructuras del área rural o urbano al pago de un impuesto que se calcula a través de escalas y tasas.

- g. Impuesto de Solidaridad:** dirigida a personas individuales o jurídicas, fideicomisos, sociedades de hecho e irregulares, copropiedades, es decir organizaciones empresariales que tengan un patrimonio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el país, cuyo tipo impositivo es del 1%.
- h. Impuestos por Importación:** son aranceles que se pagan por la importación de bienes que ingresan al país, el propósito es proteger la producción nacional y aumentar los ingresos del estado. El costo de importación depende del INCOTERM utilizado como cláusula en el proceso de compra venta y de la existencia de convenios que promueven incentivos arancelarios para fortalecer las relaciones entre Guatemala con otros países.
- i. Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano:** establece las condiciones para el pago de derechos y cumplimiento de obligaciones aduaneras no tributarias, el contenido de la declaración de mercancías a importar y los documentos para sustentar la declaración de las mercancías.
- j. Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio:** establece las pautas para la valoración de los productos en la aduana.
- k. Reglamento Centroamericano sobre la Valoración de Mercancías:** considera los elementos para establecer el valor de la mercadería en las aduanas e incluye los gastos de transporte, carga, descarga, manipulación hasta el puerto y costo del seguro.

El pago de impuestos disminuye las utilidades de la empresa porque una parte se paga al gobierno, situación que repercute en la rentabilidad de la misma, sin embargo, el régimen tributario en ocasiones depende de la ubicación del negocio como las zonas francas que gozan de beneficios como la exención del pago de derechos de importación y otros gravámenes, regulado en el Decreto Gubernativo 65-89 que promueve el desarrollo nacional, fortalece el comercio exterior y genera empleo, aplicable a las personas individuales o jurídicas que se dedican a la producción y comercialización para la exportación.

Nuevas iniciativas de ley que podrían ser presentadas en un futuro ante el Congreso de la República relacionadas con aspectos tributarios y reformas a las existentes amenazan la estabilidad, seguridad de la actividad empresarial en nuestro país si el contenido de las mismas favorece a un selecto grupo que domina la sociedad y perjudica a la mayoría.

2.2.1.5 Fuerza cultural

Influye en el comportamiento de compra de la población guatemalteca, productos, servicios y marcas que utilizan; actualmente se genera el fenómeno de la aculturación que afecta las actividades mercadológicas de las empresas; se debe estudiar la cultura específica de cada mercado meta para que las actividades de promoción utilicen el lenguaje y simbología adecuada para que las ideas sean aceptadas por el grupo objetivo.

2.2.2 Microentorno

Se analizan los actores cercanos a la empresa que afectan la forma de servir a los clientes:

2.2.2.1 Empresa

La empresa tiene una fuerte experiencia en la comercialización de productos y servicios automotrices, especialmente en la venta de llantas para vehículo liviano, del total de ventas mensuales el 80% corresponden a este artículo, además tubos, protectores, alineación, balanceo de ruedas y mecánica menor.

a. Antecedentes de la empresa

ECOPSA fue fundada en el año de 1985, dedicada a la venta de llantas nuevas, usadas y reencauchadas; sin embargo, los ingresos no eran suficientes, por ello en 1990 incursiona en la venta de lubricantes, obteniéndose un código de descuento por parte de los proveedores A, B y C, situación que ocasionó un incremento en ventas al ofrecer al mercado productos a bajo precio, pero fueron

afectados por la competencia que negativamente repercutió sobre la rentabilidad de la empresa.

En año 2008 el propietario ve la oportunidad de ingresar de nuevo en el mercado de llantas nuevas, e inicia la importación de varias marcas como “A” proveniente de Brasil y Perú, “B” y “C” de India, “D” y “E” de procedencia China.

Debido al aumento en la demanda y en el número de colaboradores, el propietario reconoce la necesidad de mejorar la infraestructura del punto de venta, adquiere un terreno aledaño e inicia la construcción de las nuevas instalaciones, ubicada en la zona 8 de la ciudad de Guatemala (véase anexo 9); realiza la compra de dos bodegas, una en las cercanías del lugar y otra en Mixco, además de cuatro vehículos para la entrega de mercadería únicamente en la ciudad capital.

ECOPSA desde el año 2011 decide incursionar en la venta de otros productos y servicios de la rama automotriz, razón por la cual se toma la decisión de cambiar de personería jurídica y pasar de empresa individual a jurídica.

Actualmente cuenta con veinte colaboradores, ofrece al mercado productos como tubos, válvulas, protectores, llantas para vehículo liviano, pesado, agrícola e industrial, servicios de balanceo, montaje, alineación y mecánica menor.

b. Estructura organizacional

La empresa tiene una departamentalización por funciones dado que agrupa las actividades de acuerdo a las funciones que se realizan.

Se divide en tres niveles: estratégico o superior, medio y operativo. El nivel superior está conformado por el representante legal, gerente general y subgerente administrativo quienes se encargan de la toma de decisiones, de

planificar, dirigir, organizar y controlar todas las actividades administrativas de la empresa. El nivel medio formado por los jefes de bodega, taller, pista, mercadeo, recepcionista, cajera y vendedores, coordinan todas las acciones que deberán de realizarse. Por último, el nivel operativo lo integran los auxiliares de bodega I y II, un piloto y la auxiliar de ventas, encargados de la ejecución de las tareas establecidas por el nivel medio, no tienen autoridad ni pueden delegar funciones. ECOPSA actualmente no posee un organigrama que represente gráficamente la estructura de la empresa.

c. Filosofía empresarial

c.1 Misión

“Somos una empresa guatemalteca dedicada a la venta y distribución de llantas que apoya el desarrollo de cada uno de nuestros distribuidores, proporcionando servicios y asesoría profesional a cualquier entidad o persona individual que lo requiera, ofreciéndoles productos con precios competitivos y de alta calidad, garantizando: servicios con excelencia, honestidad personal, profesionalismo y valor agregado a la compra.”

c.2 Visión

“Ser la empresa líder, que marque la diferencia en la forma de vender y asesorar en el mercado de las llantas a nivel nacional y participar en un segmento de mercado centroamericano en distribución y venta de llantas; comprometidos a brindar satisfacción, servicio técnico, asesoría y un alto compromiso con la calidad total en nuestros productos y servicios.”

c.3 Valores y objetivos

Los valores de ECOPSA son: competencia, calidad, honestidad, profesionalismo y valor agregado, que facilitan la creación de un sentido de identidad de los

colaboradores hacia la empresa. Los objetivos organizacionales son inexistentes de ahí que, exista dificultad para alcanzar la misión.

2.2.2.2 Proveedores

La empresa tiene varios proveedores debido a que se dedica a la venta de diferentes productos de la rama automotriz, organizados según el tipo de producto. (Véase tabla 7)

Tabla 7
Proveedores de ECOPSA

Producto	No. de proveedor	País de origen	Características del producto
Llantas	6	Brasil	Marca A: elaboradas con base al desgaste de surcos, tracción y resistencia a la temperatura, otorgan seguridad, durabilidad y prestigio, altos estándares de calidad, precio de venta alto, diversidad de llantas para vehículo liviano, mediano y carga pesada.
		Perú	
		India	Marca B: neumáticos de alto rendimiento, con tecnología vanguardista, buen agarre en superficies húmedas, baja resistencia a la rotura, para vehículos livianos y de pasajeros.
		India	Marca C: elaboradas bajo la Certificación ISO 9001, 14001, QS 900, de alta calidad, mayor capacidad de kilometraje, ahorro de combustible, mejor tracción, llantas que tienen grandes surcos en la banda de rodamiento para proporcionar estabilidad al vehículo.
		China	Marca D: para vehículos livianos, pesados, agrícolas e industriales, precio económico, calidad media, proporcionan estabilidad a altas velocidades.
		China	Llantas marca E: fabricadas con equipos de calidad, ofrecidas al mercado a un bajo precio.
Tubos y protectores	1	Corea	Para camión y vehículos livianos que protegen el aro, válvula y llanta en caso de que esta se desinfla o se pinche.
Válvulas	1	Corea	Válvulas de caucho o metal que permiten la inflación en frío, tienen una tapa de plástico que se ajusta al rin de una llanta para vehículos livianos, pesados, agrícolas e industriales.

Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

Los proveedores tienen que ser considerados como aliados estratégicos de la empresa, cuya relación debe ser ganar-ganar para que ambas partes obtengan

beneficios, la confianza es otro factor que debe prevalecer para que el vínculo existente sea exitoso y de largo plazo.

2.2.2.3 Intermediarios

Puesto que una minoría de clientes son del interior (véase cuadro 7) se utilizan los servicios de empresas dedicadas al transporte para facilitar el traslado de mercadería hacia el punto de destino por ende, son siete empresas las que se encargan de llevar el producto hacia varios departamentos del país; todos los usuarios ubicados en los diferentes departamentos fueron encuestados Asimismo, se utilizan dos bancos del sistema para que los clientes depositen el monto de sus compras en la sucursal más cercana sin necesidad de visitar el punto de venta.

2.2.2.4 Clientes

ECOPSA cuenta con 386 clientes (la mayoría ubicados en la ciudad capital y una minoría en el interior de la República), información obtenida de la actual base de datos, aunque 42 de ellos se consideran perdidos debido a que dejaron de realizar compras en el último año.

La empresa desde el año 2011 crea una base de datos que contenía un total de 635 clientes, luego se actualiza la misma estableciéndose que 211 clientes ya no habían adquirido los servicios de la empresa. (Véase cuadro 6)

Cuadro 6
Cantidad de clientes reales y perdidos, según base de datos
Año 2011 - 2015

Base de datos antigua 2011 a 2013			Base de datos 2014			Base de datos actualizada 2015		
Clientes	Cantidad	Porcentaje	Clientes	Cantidad	Porcentaje	Clientes	Cantidad	Porcentaje
Real	416	65.51%	Real	380	91.35%	Real	344	89.12%
Perdido	211	34.49%	Perdido	36	8.65%	Perdido	42	10.88%
TOTAL	635	100%	TOTAL	416	100%	TOTAL	386	100%

Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

Los clientes perdidos del año 2011 al 2015 suman un 52.76% (33.23% + 8.65% + 10.88%), sin embargo, durante el trabajo de campo varios clientes considerados como reales comentaron que actualmente adquieren los productos y servicios automotrices a la competencia; el índice de rotación de clientes que abandonaron la empresa fue de 8.65% (36/416), 10.88% (42/386) para el 2014 y 2015 respectivamente.

La cantidad de clientes perdidos es significativa porque son consumidores que buscan a la competencia, en consecuencia generan una pérdida colateral de clientes potenciales puesto que, se crea una comunicación de boca en boca. Según un estudio realizado por NewVoiceMedia (Plataforma de comunicación global de clientes), un cliente confía más en la recomendación de su círculo de amigos y conocidos que el de las propias empresas.

a. Tipos de clientes

La empresa está conformada por 386 clientes divididos en consumidores finales y revendedores, que han adquirido los productos y servicios en los últimos cinco años más de alguna vez. (Véase cuadro 7)

Cuadro 7

Distribución de la cartera de clientes durante el año 2015

No.	Tipo de cliente	Ubicación del cliente	Cantidad	Porcentaje
1	Consumidor final	Amatitlán, Mixco, Ciudad de Guatemala, San José Pinula y Santa Catarina Pinula.	120	31.09%
2	Empresas revendedoras	Suchitepéquez, Quiche, Retalhuleu, Escuintla, San Marcos, Zacapa, Peten, Chiquimula y Guatemala.	266	68.91%
TOTAL			386	100%

Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

Los consumidores finales compran en su mayoría llantas para vehículo liviano, utilizan los servicios de alineación, balanceo y mecánica menor, por otro lado, las empresas compran válvulas, tubos, protectores y neumáticos para vehículo liviano, pesado, industrial y agrícola para la reventa.

b. Perfil del cliente

ECOPSA se dirige a los consumidores finales y minoristas, de género masculino y femenino, comprendidos entre los 18 a 65 años de edad, de nivel socioeconómico medio, que posean vehículo o negocio para la reventa de neumáticos, interesados en la compra de llantas de todo tipo, tubos, válvulas, protectores o que tengan la necesidad de utilizar los servicios de alineación, montaje, balanceo y mecánica menor.

2.2.2.5 Competidores

En los últimos años ha existido un aumento en el número de competidores para la empresa, tanto en la misma zona donde esta se encuentra ubicada como en el departamento de Guatemala; se caracterizan por su agresividad comercial que les permite obtener una cuota de mercado adicional. Se analiza los negocios que venden los mismos productos y servicios que ECOPSA. (Véase tabla 8)

Tabla 8

Análisis de la mezcla de mercadotecnia de la competencia directa de ECOPSA

Empresa	Mezcla de mercadotecnia			
	Producto/servicio	Precio	Plaza	Promoción
ECOPSA	Llantas nuevas para vehículo liviano, pesado, industrial y agrícola, tubos, válvulas, protectores, alineación, balanceo y mecánica menor.	Los precios varían según el tipo de producto o servicio de automotriz.	Ubicado en la zona 8, ciudad capital, tiene dos canales de distribución, utiliza los servicios de empresas de transporte.	Página web, redes sociales, correo electrónico.
Competencia 1	Llantas reencauchadas y nuevas, alineación, balanceo, mecánica general, servicio menor y mayor.	Menores que ECOPSA	Ubicado en la zona 1, son mayoristas pero también venden a consumidores finales.	Página web, redes sociales.
Competencia 2	Llantas nuevas para vehículo 4 * 4, pick up, camión, cabezal, industrial y agrícola, alineación, balanceo y asesoramiento técnico.	Mayores que ECOPSA	Ubicado en la zona 1, son detallistas, venden a consumidores finales y flotillas.	Página web
Competencia 3	Llantas nuevas, aros, accesorios y servicio automotriz	Menores que ECOPSA	Ubicado en zona 3, compra a productor y vende directamente a consumidor final.	Página web y redes sociales
Competencia 4	Llantas usadas, reencauchadas, nuevas para vehículo industrial, agrícola, liviano, aros, válvulas, parches, alineación y balanceo	Menores que ECOPSA	Ubicado en zona 3, distribuye a mayoristas y minoristas.	Página web, redes sociales, correo electrónico
Competencia 5	Llantas nuevas para vehículo liviano, semi pesado, pesado, comercial y agrícola, alineación y balanceo.	Menores que ECOPSA	Ubicado en zona 4, empresa minorista.	Página web
Competencia 6	Llantas nuevas para automóvil, camión y agrícola, alineación, mecánica en general.	Igual que ECOPSA	Ubicado en zona 4, vende directamente a consumidores finales.	_____

Continúa...

Continuación tabla 8

Empresa	Mezcla de mercadotecnia			
	Producto/servicio	Precio	Plaza	Promoción
Competencia 7	Llantas nuevas, suspensión, mantenimiento, frenos, alineación, balanceo y afinación.	Mayores que ECOPSA	Ubicado en zona 8, dedicada a las ventas al mayoreo.	Correo electrónico
Competencia 8	Llantas usadas y nuevas, alineación, balanceo, mecánica.	Menores que ECOPSA	Ubicado en zona 8, comercio al detalle.	Página web y correo electrónico
Competencia 9	Llantas nuevas para camionetas, pick up, vehículos de carga liviana, lubricación, frenos, alineación, balanceo, mecánica general y de suspensión.	Mayores que ECOPSA	Ubicado en zona 8, utiliza empresas de transporte para la entrega de pedidos a los departamentos del país.	Página web, redes sociales, correo electrónico
Competencia 10	Llantas nuevas para vehículos, camionetas, camión, agrícola e industrial, mecánica general, reencauche, enderezado y pintura.	Mayores que ECOPSA	Ubicado en zona 8, venden a mayoristas y detallistas.	Página web, redes sociales, correo electrónico
Competencia 11	Llanta nuevas para automóvil, pick up, camión, microbús, motocicleta, baterías, lubricantes, repuestos, alineación, frenos, balanceo y servicio de mantenimiento.	Menores que ECOPSA	Ubicado en zona 9, dedicado a la venta al detalle y flotas.	Página web, redes sociales, correo electrónico
Competencia 12	Llanta nuevas para automóvil y camión, lubricación, servicio preventivo y correctivo	Mayores que ECOPSA	Ubicado en zona 9, venta al consumidor final.	Página web, redes sociales, correo electrónico

Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

Además, se presenta un análisis de las estrategias que aplica la competencia directa de ECOPSA conforme las variables de servicio al cliente. (Véase tabla 9)

Tabla 9

Análisis de variables de servicio al cliente de la competencia directa de ECOPSA

Empresa	Variables de servicio al cliente			
	Retención de clientes y recuperación del servicio	Evidencia física	Motivación y capacitación al colaborador	Comunicación del servicio al cliente
ECOPSA	Entrega incentivos hacia algunos clientes que considera rentables.	Posee un área de recepción de atención a clientes, sala de espera y uniformes.	Inexistente	Inexistente
Competencia 1	Entrega buen servicio para retener al cliente.	Excelentes instalaciones, sala de espera, área de recepción de atención a clientes, uniformes para empleados.	Capacitaciones específicas sobre productos y servicios.	Inexistente
Competencia 2	Brinda atención personalizada a los clientes.	Tarjetas de presentación.	Técnicas motivacionales ausentes.	Utiliza la red social facebook para informar "Nuestro servicio es 100% personalizado"
Competencia 3	Inexistente	Instalaciones físicas adecuadas.	Inexistente	Inexistente
Competencia 4	Entrega de incentivos únicamente a clientes rentables.	Cuenta con parqueo amplio, recepción de atención a clientes.	Enfoque en el colaborador para brindar un servicio rápido.	Inexistente
Competencia 5	Entrega del servicio justo a tiempo para satisfacer al cliente.	Tiene una sala de espera para clientes, señalización y tarjetas de presentación.	Inexistente	Inexistente
Competencia 6	Inexistente	Uniformes, estacionamiento y amplias instalaciones.	Constante capacitación al personal para brindar servicio de calidad.	Inexistente

Continúa...

Continuación tabla 9

Empresa	Variables de servicio al cliente			
	Retención de clientes y recuperación del servicio	Evidencia física	Motivación y capacitación al colaborador	Comunicación del servicio al cliente
Competencia 7	Sistema de recepción de quejas y sugerencias, cuenta con un programa de satisfacción al cliente y entrega de garantías.	Instalaciones físicas modernas.	Proporciona capacitación técnica a trabajadores.	En página web publica el lema "satisfacción total del cliente"
Competencia 8	Cuenta con operadores en línea para la atención a clientes.	Posee señalización y recepción de atención a clientes.	Inexistente	Inexistente
Competencia 9	Brinda servicios personalizados de alta calidad para superar las expectativas del cliente.	Tarjetas de presentación, sala de espera, recepción de atención a clientes, amplias instalaciones.	Planifica constantemente actividades para fortalecer el trabajo en equipo en los colaboradores.	Utiliza página web y redes sociales para transmitir su eslogan "Nuestro motor es servirte bien"
Competencia 10	Inexistente	Remodelación de instalaciones físicas para brindar mejor servicio.	Inexistente	Inexistente
Competencia 11	Cuenta con una tablet en los puntos de venta que permite al cliente expresar su opinión y calificar el servicio recibido.	Amplio parqueo, modernas instalaciones físicas, sala de espera, recepción de clientes, señalización, gafetes, uniformes para empleados.	Enfoque en los colaboradores al ser el recurso más importante dentro de la empresa, capacitación constante.	Inexistente
Competencia 12	Enfoque en la fidelización de clientes por medio de la entrega de un buen servicio y solución a los problemas.	Modernas instalaciones físicas, señalización y sala de espera.	Inexistente	Inexistente

Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

La competencia directa fue localizada a través de la observación y mediante llamadas telefónicas, se estableció que ofrecen iguales productos y servicios a precios similares con maquinaria parecida a ECOPSA; además, aplican tácticas como recuperación del servicio, retención de clientes, capacitación, motivación a trabajadores y comunican promesas del servicio, logrando una ventaja competitiva frente a la empresa.

Asimismo, la competencia indirecta fue localizada en la zona 8 de la ciudad capital. (Véase tabla 10)

Tabla 10
Competencia indirecta de ECOPSA

Empresa	Productos y servicios
ECOPSA	Llantas nuevas para vehículo liviano, pesado, industrial y agrícola, tubos, válvulas, protectores, alineación, balanceo y mecánica menor.
Competencia indirecta 1	Llantas usadas para vehículo liviano, mecánica menor y balanceo.
Competencia indirecta 2	Vitalización e instalación de llantas
Competencia indirecta 3	Llantas nuevas y usadas, balanceo, pinchazo.
Competencia indirecta 4	Llantas reencauchadas, cambio de aceite, frenos, pinchazo.
Competencia indirecta 5	Llantas usadas y mecánica menor.
Competencia indirecta 6	Llantas vitalizadas y pinchazo.

Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

La competencia indirecta ofrece servicios como balanceo, pinchazo, mecánica, venta de llantas nuevas, usadas y reencauchadas, poseen herramientas y maquinaria obsoleta e instalaciones de menor tamaño a ECOPSA.

2.3 Análisis de variables mercadológicas

2.3.1 Oferta

Existe fuerte competencia en la ciudad capital al hallarse 574 empresas comerciales en el medio que tienen el mismo giro de negocio que ECOPSA, registradas bajo la actividad económica 5020.00 de mantenimiento y reparación de vehículos automotores, venta de partes, piezas y accesorios de vehículos. (Véase cuadro 8)

Cuadro 8
Establecimientos comerciales en el mercado guatemalteco

Zona	Cantidad
3	22
8	180
9	199
10	82
13	57
14	34
TOTAL	574

Fuente: SAT (Superintendencia de administración tributaria), GT. Información de la Intendencia de asuntos jurídicos, departamento de consultas, unidad de información pública-IUPSAT-.

Estas empresas pueden ser competencia directa o indirecta y diferir en cuanto a tamaño, posicionamiento en el mercado, calidad, precio del producto o servicio, ofrecen llantas, tubos, lubricantes, repuestos, accesorios para vehículos y servicios automotrices.

La oferta del mercado guatemalteco se define por la cantidad de bienes que las empresas ponen a disposición de los consumidores, para su determinación se tomó en cuenta la importación de llantas y tubos. (Véase cuadro 9)

Cuadro 9
Importación de neumáticos y tubos
Cifras en dólares (valor CIF)
Año 2011 a primer trimestre 2016

Año	Cantidad
2011	\$ 135,054,216.00
2012	\$ 140,664,616.00
2013	\$ 152,270,233.00
2014	\$ 157,949,367.00
2015	\$ 162,866,709.00
2016 (Primer trimestre)	\$ 34,981,233.00

Fuente: Banco de Guatemala. 2016. Series históricas. (en línea). Guatemala. Consultado el 30 de abr. 2016. Disponible en: http://www.banguat.gob.gt/inc/ver.asp?id=/estaeco/comercio/sercom/2_POR_PRODUCTO/M_PROD_1994_2015.HTM

El crecimiento de las importaciones son un indicador de que la economía del país crece, porque obliga a que los productores nacionales sean más eficientes, en consecuencia, se deja en el mercado únicamente a los más productivos y competitivos; para el primer trimestre del año 2016 se tiene una oferta total en llantas y tubos de \$ 34,981,233.00 equivalente a Q 270,754,743.00 al tomar como base una tasa de cambio de Q 7.74

2.3.2 Demanda

La rama automotriz se ha visto afectada en los últimos años por factores como el incremento en el precio de concesionarias de vehículos, mayor precaución de los consumidores durante el proceso de compra, sistema bancario más exigente al

momento de otorgar préstamos, aspectos que afectan la capacidad de adquisición de la población guatemalteca.

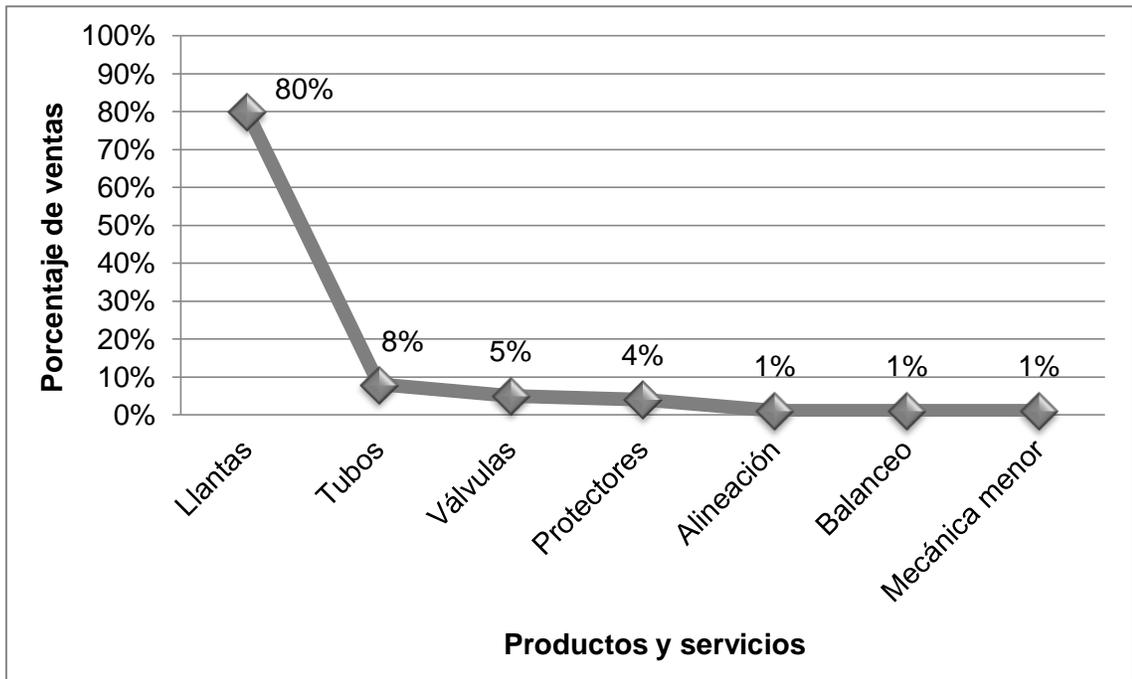
Existen datos que demuestran que la demanda en el mercado nacional va en aumento, como también el crecimiento del parque vehicular en los últimos cinco años que ha ocasionado la necesidad de compra de productos automotrices y la utilización de servicios de mantenimiento para los automóviles.

Asimismo, la Superintendencia de Administración Tributaria indicó que la importación de vehículos nuevos y usados ha aumentado en el año 2015 al registrarse un total de 133,928 unidades (no incluye motocicletas), 34,133 automotores más que el año 2014 y una crecida del 57.57% para el primer trimestre del 2016 en comparación con el mismo periodo del año anterior.

Otro dato de importancia presentado por el Banco de Guatemala es el crecimiento del comercio en el último trimestre del año 2015, ocasionado por el aumento en la demanda interna que influyó en la actividad productiva nacional y en la importación de bienes; los productos como alimentos, bebida, tabaco, artículos del hogar, vehículos automotores, combustible y lubricantes fueron los que mayor repercusión tuvieron en el desarrollo de este sector.

Por otro lado, en ECOPSA el producto más demandado por los clientes es la llanta de diferentes medidas, al tener una participación aproximada del 80% sobre las ventas mensuales. (Véase gráfica 2)

Gráfica 2
Demanda aproximada en porcentaje de los productos y servicios de ECOPSA

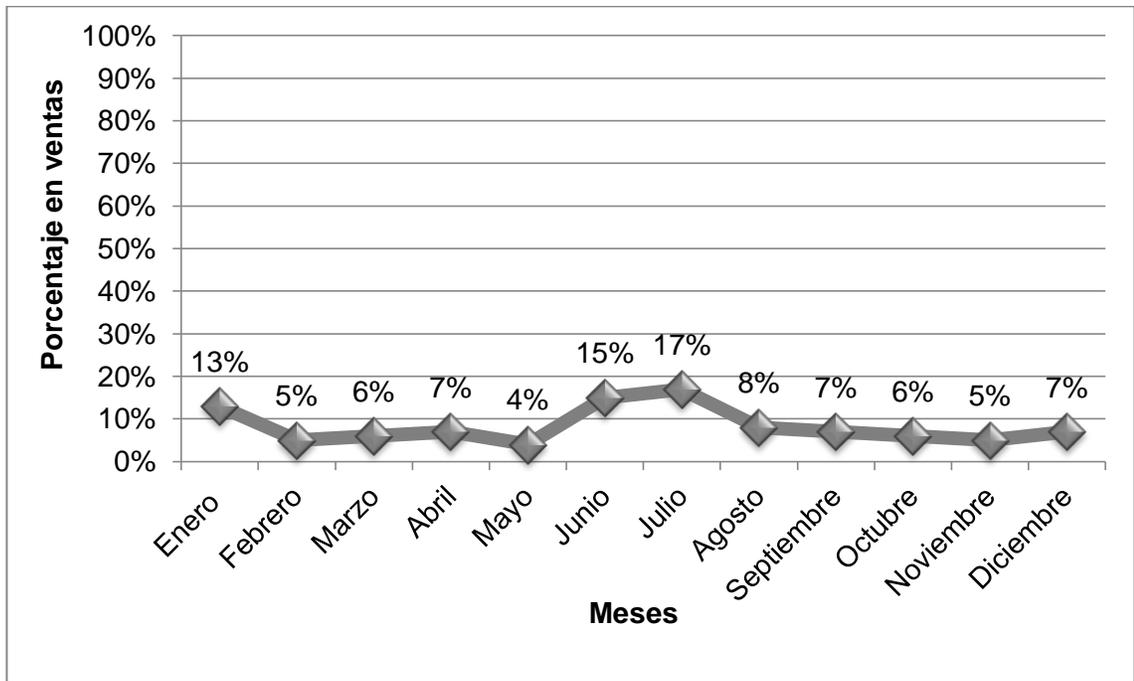


Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

El producto más demandado es la llanta, seguido por los tubos y válvulas, sin embargo, los servicios únicamente tienen una participación del 3% sobre los ingresos mensuales, ocasionado porque ECOPSA no informa a los clientes reales y potenciales la existencia de los mismos.

Además, se analizan los meses del año donde se registra un incremento en la demanda de los productos y servicios automotrices. (Véase gráfica 3)

Gráfica 3
Comportamiento de la demanda mensual de productos y servicios de
ECOPSA
Año 2015



Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

Los meses del año que registran un incremento en las ventas es en junio, julio por el pago del bono 14 y enero porque los negocios revendedores de llantas en diciembre comercializan la mayoría de su mercadería y necesitan reabastecer sus bodegas, en consecuencia le compran a ECOPSA, aunque la venta de servicios disminuye este mes.

2.3.3 Ventas

A continuación se presentan las ventas y la cantidad de clientes perdidos de los últimos cinco años de ECOPSA. (Véase cuadro 10)

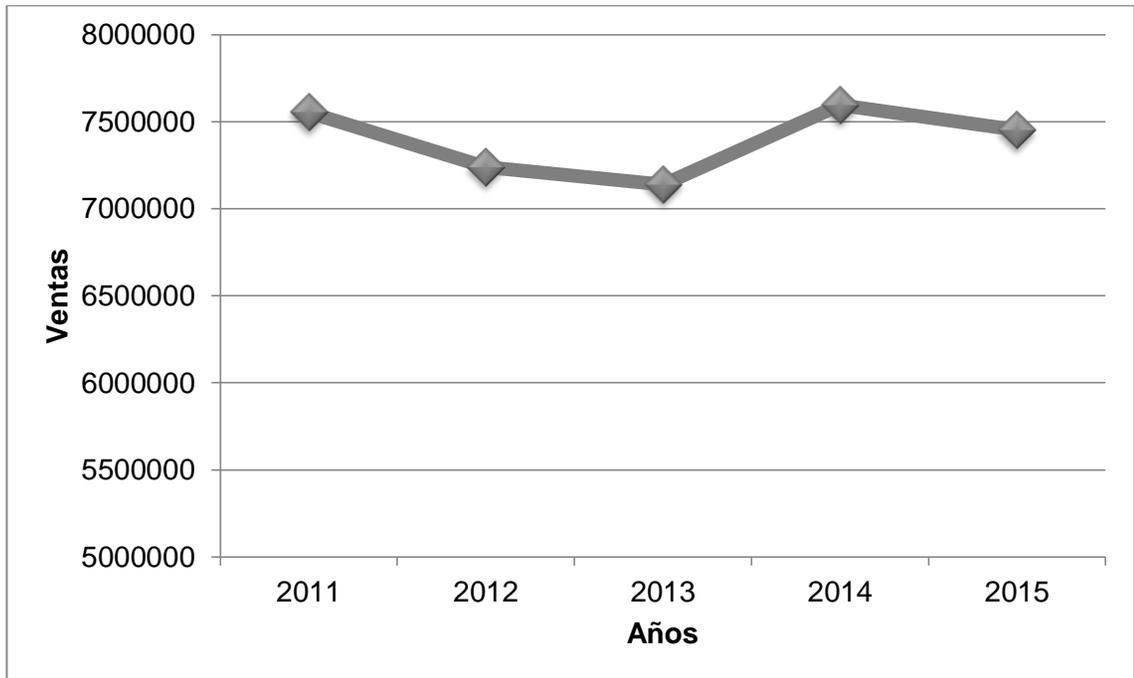
Cuadro 10
Ventas en quetzales y clientes perdidos anuales
Año 2011-2015

Año	Ventas	Variación %	Clientes perdidos	Variación %
2011	Q 7,550,000.00	—	122	—
2012	Q 7,240,000.00	-4.11	62	49.1
2013	Q 7,140,800.00	-1.37	27	56.45
2014	Q 7,597,120.00	6.39	36	-33.33
2015	Q 7,453,379.20	-1.89	42	-16.66

Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

Las ventas tienen una tendencia hacia la baja aunque en el año 2014 se observó un incremento en las mismas porque se ofreció al mercado nuevos servicios de la rama automotriz como la mecánica menor; según las variaciones la empresa no ha tenido el incremento que desea (véase gráfica 4) y esto es ocasionado por la pérdida de clientes que afecta a ECOPSA en los últimos cinco años.

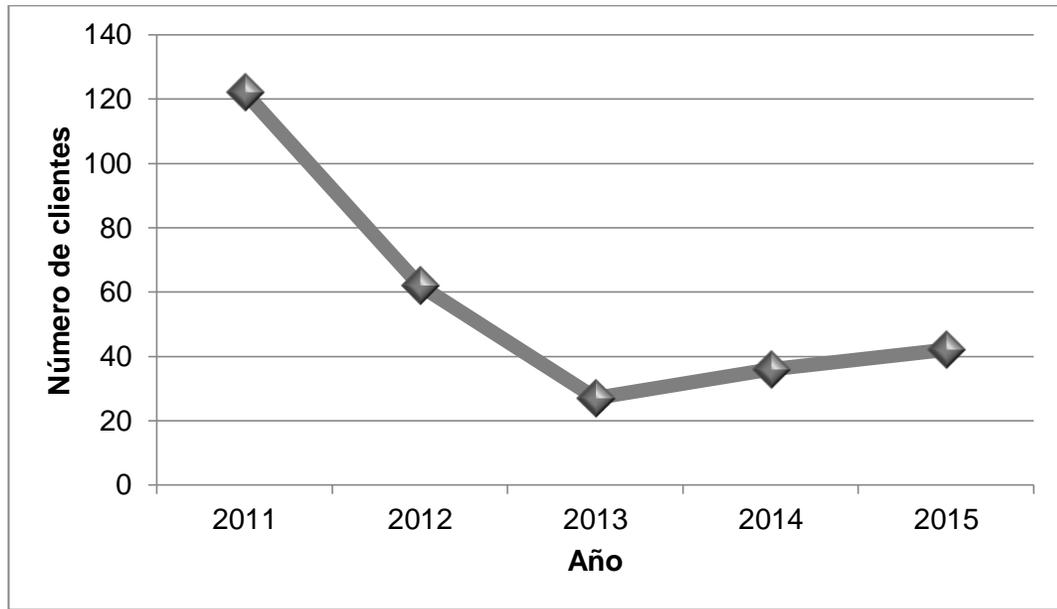
Gráfica 4
Comportamiento de las ventas de ECOPSA
Año 2011-2015



Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

Las ventas no han tenido el incremento que ECOPSA desea, ya que desde el año 2011 las mismas han reflejado una tendencia hacia la baja a excepción del 2014. Los ingresos de una organización se ven afectados por la pérdida de clientes, por lo tanto se presenta la cantidad de usuarios que dejaron de comprarle a la empresa en los últimos cinco años. (Véase gráfica 5)

Gráfica 5
Comportamiento de la pérdida de clientes
Año 2011-2015



Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

El año 2011 representa la mayor pérdida de clientes para ECOPSA porque los productos automotrices eran ofrecidos a un menor precio por la competencia; el 2014 presentó un aumento en la disminución del número de clientes en comparación con el año anterior, ocasionado por las quejas y reclamos que mensualmente se recibieron debido al servicio que se presta, lentitud para ser atendidos y falta de cordialidad de algunos colaboradores; estas situaciones afectan a la empresa hasta la fecha.

2.4 Análisis de entrevista a gerente general respecto a la mezcla de mercadotecnia y variables del servicio

Para conocer la situación actual sobre la mezcla de mercadotecnia y la aplicación de estrategias sobre servicio al cliente se realizó una entrevista al gerente general de ECOPSA.

2.4.1 Mezcla de mercadotecnia

Se recopiló información sobre las 4p's (producto, precio, plaza y promoción) las cuales se analizan a continuación.

2.4.1.1 Productos y servicios

La empresa ofrece servicios de balanceo, alineación, mecánica menor, productos como tubos, válvulas, protectores y llantas de varias medidas para transporte liviano, pesado, agrícola e industrial. (Véase tabla 11)

Tabla 11
Clases de productos y servicios que comercializa ECOPSA

Productos		
Tipo de producto	Características	Clientes que lo adquieren
Llantas	Transporte liviano: llantas Rin 13, 14, 15 para vehículos, microbuses, pick ups, diseñados para caminos pavimentados, lodosos y no pavimentados. Otorgan fácil conducción, tracción firme, durabilidad, confort y seguridad	Empresas revendedoras Consumidores finales
	Transporte pesado: llantas R 22.5 de 14 y 16 pliegos para camión, tráiler, buses diseñados para caminos pavimentados y no pavimentados. Otorgan resistencia, rendimiento y tracción.	Empresas revendedoras Consumidores finales
	Transporte agrícola: llantas 12.5/80-18, 16.9/14-28, 11.2-24R 1 para tractores y cosechadoras diseñadas para el trabajo de campo y la agricultura. Otorgan tracción, durabilidad, fuerza y rendimiento.	Consumidores finales
	Transporte industrial: llantas 19.5L-24 para retroexcavadoras y motoniveladoras diseñadas para trabajos de construcción y obras públicas. Otorgan fuerza y rendimiento.	Consumidores finales
Tubos y Protectores	Para camión, bus, vehículos livianos; protegen el aro, válvula y llanta en caso de que esta se desinfle o se pinche.	Empresas revendedoras Consumidores finales
Válvulas	Para vehículos livianos, remolques y camiones que permiten ajustar la presión del aire, mejoran las condiciones de manejo y se acomodan al tamaño del rin de la llanta, elaboradas de caucho y tapa de plástico.	Empresas revendedoras Consumidores finales

Continúa...

Continuación tabla 11

Servicios		
Tipo de Servicios	Finalidad	Tiempo de realización
Alineación	Permite que las llantas del vehículo se encuentren paralelas entre si y mantengan un ángulo recto con el pavimento, previene el desgaste anómalo de los neumáticos, aumenta la vida útil de las mismas y favorece un ahorro de combustible.	30 minutos
Balanceo	Elimina las vibraciones y deterioro irregular de las llantas al proporcionarles el peso adecuado, que mejora el desempeño de las mismas.	10 minutos por las cuatro llantas.
Mecánica menor	Incluye lubricación, afinamiento, cambio de embrague, correa, aceite, limpieza o cambio de filtro de aceite, de aire, gasolina, candelas y revisión de frenos.	45 minutos

Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

El gerente general indicó que las llantas de marca D y E que comercializa ECOPSA no son las mejores del mercado pues existen otras con un nivel mayor de durabilidad, confiabilidad y prestigio, aunque la empresa distribuye neumáticos de marca A que se caracterizan por ser de excelente calidad por lo que son ofrecidas a un precio más elevado que una de procedencia china.

2.4.1.2 Precio

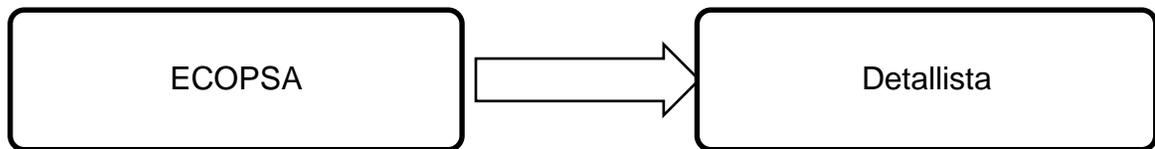
El precio de venta para las llantas es alto en relación con la competencia, oscila entre Q 200.00 a Q 3000.00 dependiendo si es para vehículo liviano, pesado, agrícola o industrial; el resto de productos y servicios son ofrecidos a un precio similar que la competencia que va de Q 100.00 a Q 300.00 según el tipo de servicio que requiera el cliente.

Para el cálculo del precio de venta se toma como base el costo del producto para posteriormente sumar un margen de utilidad deseado por el gerente general, el cual oscila entre un 15% a 20%.

2.4.1.3 Plaza

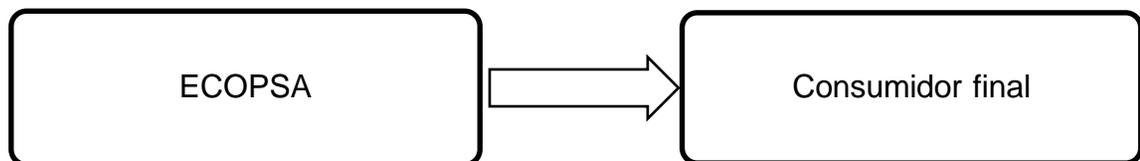
La empresa cuenta con un punto de venta ubicado en la zona 8 de la ciudad de Guatemala, caracterizada por una alta concentración de negocios como llanteras, pinchazos, reencauchadoras y talleres de mecánica. Se presentan los dos canales de distribución de ECOPSA para la entrega del servicio al cliente. (Véase figura 6 y 7)

Figura 6
Canal de distribución 1



Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

Figura 7
Canal de distribución 2



Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

La empresa tiene un canal de distribución que permite la entrega de su servicio a los clientes detallistas quienes son revendedores de llantas, válvulas, protectores y tubos; sin embargo, posee un segundo canal al ofrecer directamente el servicio a los consumidores finales.

Asimismo, tiene cobertura a nivel nacional porque vende sus productos a diferentes departamentos del país al utilizar los servicios de siete empresas de transporte y contar con cuatro vehículos propios para la entrega de mercadería únicamente en la ciudad capital.

2.4.1.4 Promoción

ECOPSA si aplica estrategias promocionales como publicidad al poseer una valla en el punto de venta y anunciarse en páginas amarillas de Publicar, estrategia de promoción al ofrecer a los consumidores el servicio de alineación y balanceo gratis en la compra de cuatro llantas, y por último marketing interactivo al emplear una página web y redes sociales como Facebook, que facilitan la comunicación entre la empresa y los clientes.

2.4.2 Análisis de variables de servicio

Se recopiló información sobre las variables de servicio al cliente las cuales se analizan a continuación.

2.4.2.1 Retención de clientes

La empresa no posee estrategias de seguimiento para determinar la satisfacción del cliente después de realizado el servicio porque se tiene desconocimiento de ellas, aunque algunos vendedores llaman a sus clientes asignados para asegurar que el producto llego correctamente al lugar de destino, situación que solo ocurre cuando se realizan envíos de mercadería al interior de la república. Además, el gerente general indicó que si aplican estrategias para la fidelización de clientes puesto que en épocas de fin de año se les entregan canastas navideñas a quienes realizaron mayores compras durante el año siendo estas generalmente empresas revendedoras.

2.4.2.2 Recuperación del servicio

Se reciben quejas mensuales por parte de los clientes siendo estas por retrasos en la entrega de pedidos, lentitud para ser atendido, no se responden a las cotizaciones rápidamente, falta de cordialidad del personal y escasa información del producto en el proceso de venta.

Cuando un cliente presenta una queja la empresa no provee herramientas que faciliten la solución de la misma, situación que genera un mal servicio al cliente y por ende, pérdida de algunos compradores. Por otra parte, hay inexistencia de garantías de servicio que sirvan como respaldo cuando las cosas salen mal.

2.4.2.3 Expectativas del cliente

Se constató que ECOPSA no ha realizado estudios para conocer las percepciones y expectativas del cliente, por tanto se tiene desconocimiento de lo que ellos esperan recibir en el servicio.

2.4.2.4 Diseño del servicio

La empresa no posee una guía sobre estándares de calidad del servicio que facilite a empleados e incluso al gerente general, superar las expectativas de los clientes al proporcionar el mismo, tampoco cuenta con órdenes de trabajo que faciliten su estandarización.

2.4.2.5 Evidencia física

Se estableció que existe dentro de las instalaciones de la empresa una recepción de clientes que funciona como caja, sala de espera que tiene únicamente cuatro sillas, uniformes para empleados, estacionamiento para vehículos y señalización que identifica el área de alineación, balanceo, suspensión y montaje, sin embargo hay ausencia de un área de comida para los empleados, gafetes de identificación para los mismos, seguridad privada, señales que indiquen el área

de ventas, recepción, caja y demás puestos, asimismo ausencia de señales de seguridad y prohibición.

2.4.2.6 Motivación al colaborador

La empresa no aplica estrategias para motivar al personal porque se tiene desconocimiento de las herramientas que impulsen las acciones de los colaboradores hacia un esfuerzo eficaz para el alcance de los objetivos empresariales como personales, que logren la satisfacción laboral y autorrealización. Los únicos que reciben incentivos monetarios es el personal de ventas al otorgarles un porcentaje de comisiones por cada llanta vendida y por alineación realizada.

2.4.2.7 Capacitación al colaborador

Otro aspecto del clima organizacional es la capacitación, se ha brindado a los colaboradores únicamente en el área de ventas, servicio técnico otorgado por una empresa extranjera que distribuye llantas chinas y en atención al cliente, sin embargo el gerente general comenta que esta última no fue eficaz porque no dio los resultados esperados ya que los consumidores aún expresan sus molestias en relación al servicio recibido y todavía es inexistente una cultura de atención al cliente dentro de la empresa.

2.4.2.8 Evaluación del desempeño al colaborador

ECOPSA nunca ha realizado una evaluación del desempeño a los empleados; proceso necesario para motivar y premiar a los mismos, pues facilita la retroalimentación de su trabajo. Asimismo, el gerente general indica que nunca ha otorgado recompensas con el fin de estimular a los colaboradores.

2.4.2.9 Empoderamiento hacia el colaborador

El empoderamiento es aplicado en la empresa parcialmente, es decir, únicamente cuando el gerente general está ausente delega funciones a la

subjefa administrativa. Los empleados no pueden tomar decisiones sin antes consultarlas al jefe, situación que no favorece la eficacia personal cuando se suscita algún problema, ni pueden tomar control de la situación. Además, muy pocas veces solicita la opinión del personal antes de tomar una decisión, a menos que sea necesario.

2.4.2.10 Comunicación en la empresa

La comunicación en la empresa objeto de estudio se da de forma ascendente, descendente y lateral. La descendente se da desde el gerente general quien informa a la subjefa administrativa encargada de comunicarlo a los demás niveles, la ascendente se da en sentido contrario, del nivel operativo hasta el superior. Por último, la comunicación lateral ocurre entre el personal del mismo nivel. El gerente general explicó que la comunicación en la empresa es buena porque se utilizan memorandos para informar sobre noticias o decisiones tomadas, una técnica considerada eficaz hasta el momento.

2.4.2.11 Admisión de personal

Se constató que no se tiene un procedimiento formal para el reclutamiento, selección e inducción. Al momento de requerir la contratación de un nuevo trabajador se recurre a la recomendación, de esta forma se contacta al aspirante quien durante un mes se pone a prueba y se le da una inducción específica donde se explica cuáles son las funciones que deberá desempeñar en el puesto.

2.4.2.12 Comunicación con el cliente

Hay ausencia de una comunicación enfocada en informar a los clientes el proceso que utiliza la empresa para otorgar el servicio y que permita igualar las promesas con su entrega real, situación que afecta la percepción de los consumidores en torno a la calidad del servicio porque no se aborda su intangibilidad en la publicidad ni se transmiten los atributos y beneficios que los usuarios recibirán.

Además, ECOPSA no notifica a los colaboradores las comunicaciones de mercadotecnia antes de que estas sean publicadas en los diferentes medios como página web, redes sociales y correo electrónico.

2.5 Análisis de encuesta a colaboradores sobre variables de servicio

Se recopiló información sobre el diseño del servicio y aspectos del clima organizacional al encuestar a los 20 colaboradores de ECOPSA para obtener datos más exactos.

2.5.1 Perfil de los colaboradores

A partir de las encuestas se obtuvo información general sobre los colaboradores. (Véase cuadro 11)

Cuadro 11
Perfil de los colaboradores

Característica	Respuesta	Porcentaje	Frecuencia
Genero	Masculino	70%	14
	Femenino	30%	6
Edad	Promedio de 37 años de edad		
Escolaridad	Primaria	40%	8
	Básico	10%	2
	Diversificado	20%	4
	Universitario	20%	4
	Ninguno	10%	2
Tiempo de laborar en la empresa	De 1 a 3 años	5%	1
	De 4 a 6 años	40%	8
	De 7 a 9 años	25%	5
	Más de 9 años	30%	6

Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

Base: 20 colaboradores encuestados

La minoría de colaboradores pertenecen al género femenino, aunque se han dado cambios significativos en relación al aumento en la participación de la mujer en el mercado laboral guatemalteco en los últimos años; además tienen una trayectoria profesional de más de cuatro años dentro de ECOPSA; otro factor analizado que afecta el crecimiento económico así como el desarrollo de un país es el nivel de escolaridad que repercute en el salario devengado y en la complejidad de las tareas a desempeñar en un puesto, en la empresa este es bajo porque solo cuatro trabajadores tienen estudios a nivel universitario.

2.5.2 Variables del servicio

2.5.2.1 Diseño del servicio

Se preguntó a los colaboradores si al ingresar a la empresa se les proporcionó un guía sobre estándares de calidad del servicio, a lo que respondieron en su totalidad que existe ausencia de este instrumento que oriente la entrega del mismo, situación que dificulta mejorar su calidad y superar las expectativas del cliente.

No obstante al cuestionarles sobre su conocimiento en el proceso que debe seguirse para la entrega del servicio al cliente, se estableció que el 55% si lo conoce y el otro 45% restante lo desconoce; en efecto, realizan la entrega del servicio por medio de la intuición y no logran agilizar el mismo.

En torno a la comprensión del papel que desempeñan y como deben colaborar para entregar el servicio al cliente, el 70% respondió afirmativamente mientras que un 30% negativamente, indicaron que siempre tratan de atender adecuadamente a los consumidores, reflejar una buena imagen, simpatía, actitud positiva y por medio de la correcta ejecución de su trabajo entregan calidad a los usuarios del servicio.

Además, informar al cliente sobre cómo estos deben ayudar es importante para recibir un buen servicio, el 60% de los trabajadores respondió que si se le comunicaba aunque el otro 40% dijo lo contrario, comentaron que se les explica cuánto tarda el servicio para el automóvil, el crédito disponible, cuándo y dónde deben realizar su pago y depósito por sus compras.

2.5.2.2 Motivación al colaborador

Se indagó si existen técnicas para fomentar la motivación en el trabajo, el 60% respondió negativamente y el restante 40% afirmativamente; los vendedores en su totalidad son quienes reciben incentivos a través de comisiones por ventas que realizan durante el mes, situación que los estimula a tener un mejor rendimiento y a esforzarse durante su trabajo al proponerse las metas que desean alcanzar.

En este sentido se cuestionó a los trabajadores que señalaron recibir motivación (40%) sobre el tipo de incentivos que utiliza la empresa, el 88% concordó que eran premios monetarios, por otra parte el 12% mencionó los no monetarios, además dijeron que esta acción fomenta el compromiso hacia las metas de la empresa, provocando un aumento en su esfuerzo y un mejor desempeño

Por otro lado, todos los que indicaron no recibir motivación (60%) se sienten afectados por la ausencia de estímulos para realizar mejor el trabajo, insatisfechos al no valorarse su labor dentro de la empresa y estarían entusiasmados por las oportunidades para el crecimiento laboral si las hubieran.

Además, existen factores desmotivantes dentro de la empresa que afectan la satisfacción, productividad y generan una pérdida de interés por el trabajo. Por ello, se indagó sobre el aspecto que los desmotiva para realizar correctamente sus labores. (Véase cuadro 12)

Cuadro 12

Desmotivadores laborales en la empresa, según colaboradores

Desmotivador	Frecuencia	Porcentaje
No existe reconocimiento	11	28%
Falta de compañerismo	10	25%
Sueldo bajo	5	12%
Indiferencia de los jefes	4	10%
Trabajo monótono	4	10%
Falta de respeto y solidaridad	3	8%
Equipo de trabajo obsoleto	3	7%
Total	40	100%

Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

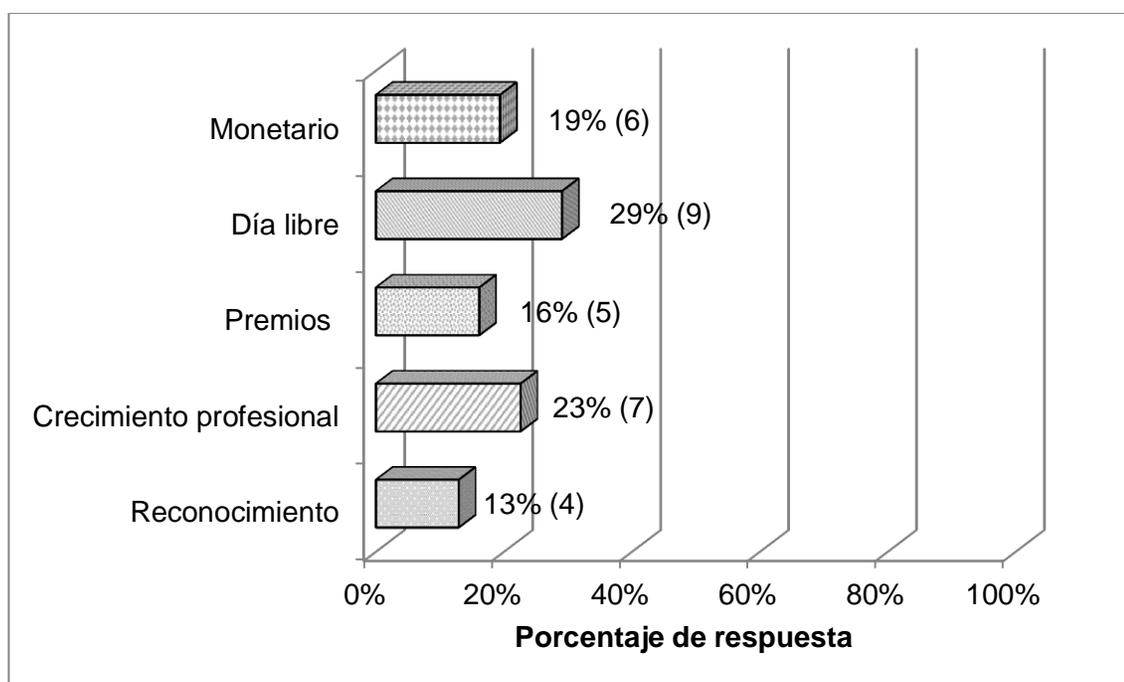
Base: 20 colaboradores encuestados

La ausencia de reconocimiento para los trabajadores provoca un inadecuado rendimiento que se refleja en la baja calidad en el servicio al cliente entregado, otro desmotivador es la falta de compañerismo, situación que afecta el rendimiento laboral, el trabajo en equipo y la productividad de la empresa; algunos no están de acuerdo con el sueldo que devengan al indicar que es bajo, circunstancia que perjudica el nivel de esfuerzo y dedicación personal para realizar con esmero cada una de las actividades. Otros desmotivadores con un porcentaje menor pero no menos importantes son el trabajo monótono, indiferencia de los jefes, equipo de trabajo obsoleto, falta de respeto y solidaridad.

Asimismo, las felicitaciones por el buen trabajo que realizan son una fuente de motivación, el 55% nunca las ha obtenido durante todo el tiempo que llevan de laborar para la empresa, un 35% a veces y únicamente 2 personas respondieron afirmativamente; los resultados son negativos porque no se reconoce el buen trabajo que realizan los colaboradores.

En ese sentido, se indagó qué tipo de incentivos les gustaría recibir para fomentar la motivación laboral, generar cohesión, sentido de pertenencia y que promueva un mejor clima organizacional dentro de ECOPSA. (Véase gráfica 6)

Gráfica 6
Incentivos preferidos que generarían motivación laboral, según colaboradores



Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

Base: 20 colaboradores encuestados

Los trabajadores prefieren recibir un día libre que les permita salir de la rutina, crecimiento profesional que satisfaga la necesidad de autorrealización, mientras que otros desean dinero por su capacidad adquisitiva, unos pocos esperan recibir premios o cualquier tipo de reconocimiento; la entrega de los anteriores incentivos contribuiría a aumentar el grado de compromiso, iniciativa, esfuerzo en la ejecución de su trabajo, promover la confiabilidad, creatividad y una mayor satisfacción laboral.

2.5.2.3 Evaluación del desempeño al colaborador

Se indagó si ECOPSA evalúa el desempeño de los colaboradores con relación al servicio al cliente, a lo que el 100% manifestó que nunca se ha implementado dicho proceso, la falta del mismo genera incertidumbre porque no obtienen una retroalimentación sobre su desempeño, no conocen sus puntos fuertes ni débiles, igualmente el gerente general no cuenta con información para aconsejar, orientar, argumentar aumentos de salario o promociones al personal.

No obstante, la entrega de recompensas estimula a los empleados para mejorar su desempeño, pero el 75% manifestó que nunca las ha recibido mientras que el 25% a veces, lo anterior demuestra que la empresa no reconoce a los trabajadores como activos valiosos, situación que afecta su nivel de esfuerzo y productividad.

2.5.2.4 Capacitación al colaborador

Se realizaron cuestionamientos al personal sobre las capacitaciones recibidas en relación con el servicio al cliente, el 20% señaló que la empresa nunca las ha brindado pero el 80% restante indicó lo contrario, lo cual es positivo porque se prepara al trabajador para que brinde una mejor atención y un correcto asesoramiento a los consumidores que produce mayor satisfacción sobre los mismos.

Además, se les interrogó sobre las capacitaciones relacionadas con su área de trabajo, el 70% del personal no las ha recibido mientras que el otro 30% restante ha obtenido una formación en torno a leyes tributarias; la falta de un desarrollo constante ocasiona que no puedan mejorar las habilidades y competencias que el puesto requiere, desempeñar adecuadamente el trabajo y contar con un capital humano ágil, experto y emprendedor.

A lo anteriormente expuesto, se les preguntó a los colaboradores que aseguraron recibir capacitación (80% y 30%) si estas ayudaron a realizar con mayor eficiencia su trabajo, el 17% contestó negativamente mientras que un 83% manifestó lo contrario porque obtuvieron nuevos conocimientos que ahora ponen en práctica para la entrega de un mejor servicio al cliente y para la correcta ejecución de sus labores.

2.5.2.5 Empoderamiento al colaborador

Al preguntar a los trabajadores el grado de autonomía que tienen en ECOPSA, el 60% coincide en que nunca pueden tomar decisiones sin consultarlas a su jefe, un 30% dijo que esto ocurría escasamente y tan solo el 10% medianamente, lo anterior coincide con lo expuesto por el gerente general, al indicar que el empoderamiento es casi nulo y solo ocurre cuando él está ausente al delegar funciones en una sola persona.

De igual manera solicitar los puntos de vista de los colaboradores antes de que el jefe tome una decisión final, es la manera para darle voz a sus opiniones y fomentar el trabajo en equipo, un 50% manifestó que esta situación nunca sucede en la empresa, el 35% escasamente, 10% siempre y 5% medianamente, al indicar que el inmediato superior únicamente les solicitaba sus criterios cuando surgía algún problema en la cual la solución de la misma era necesaria la cooperación del trabajador; la baja participación del personal genera falta de compromiso con la empresa, desmotivación, desaprovechamiento de sus conocimientos y experiencias que permitirían una mejor toma de decisiones.

Además, se interrogó al personal si sus ideas eran tomadas en cuenta por su jefe, el 40% confirmó que lo anterior nunca sucede, un 30% escasamente, 10% medianamente y solo el 20% señala que siempre se admiten sus comentarios; los resultados demuestran que existe un liderazgo autocrático porque el poder

está centralizado en el gerente general al tener total autonomía en las decisiones.

2.5.2.6 Comunicación entre jefe y colaboradores

La comunicación entre el jefe y los trabajadores es considerada como buena por un 40% de estos, 30% asevero ser regular, 25% como excelente y solo un 5% como mala, esto porque existe confianza entre ambas partes e indican que no hay demasiados intermediarios entre ellos y la comunicación es casi directa.

2.5.3 Resumen de hallazgos de encuestas a colaboradores

A partir de las encuestas realizadas a los trabajadores se obtuvieron los siguientes hallazgos (véase tabla 12):

Tabla 12
Resumen de hallazgos de encuestas a colaboradores

Variable	Hallazgo
Diseño del servicio	55% indicó que sí conoce el proceso que debe seguirse para la entrega del servicio al cliente. El 70% señaló comprender el papel que desempeña y como debe colaborar para entregar el servicio al cliente. El 60% mencionó que sí informa al cliente sobre cómo estos deben ayudar para recibir un buen servicio.
Motivación al colaborador	El 60% indicó que la empresa no aplica técnicas para fomentar la motivación laboral en la empresa. El 55% mencionó que nunca ha obtenido una felicitación por parte de la empresa.
Capacitación al colaborador	El 80% señaló haber recibido capacitación sobre servicio al cliente. El 70% manifestó que ECOPSA no les brindó capacitaciones relacionadas con su área de trabajo.
Evaluación del desempeño del colaborador	El 100% indicó que nunca se ha implementado un proceso de evaluación del desempeño con relación al servicio al cliente. El 75% nunca recibió recompensas por su buena labor en la empresa.

Continúa...

Continuación tabla 12

Variable	Hallazgo
Empoderamiento al colaborador	<p>El 60% coincidió que nunca puede tomar decisiones sin antes consultarlas a su jefe.</p> <p>El 50% manifestó que su jefe nunca les solicita sus puntos de vista.</p> <p>El 40% confirmó que sus ideas nunca eran tomadas en cuenta por su jefe.</p>
Comunicación entre jefe y colaboradores	<p>El 40% consideró como buena la comunicación entre el jefe inmediato y los trabajadores.</p>

Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

Base: 20 colaboradores encuestados

2.6 Análisis de encuesta a clientes reales sobre variables del servicio

Se recopiló información al encuestar a un total de 192 clientes reales, muestra representativa de la población; la opinión de los mismos es importante porque son los que actualmente le compran a la empresa y reciben el servicio al cliente.

2.6.1 Perfil de los clientes reales

A partir de las encuestas se obtuvo información general sobre los clientes reales. (Véase cuadro 13)

Cuadro 13
Perfil de clientes reales

Características	Respuestas	Porcentaje	Frecuencia
Genero	Masculino	83%	159
	Femenino	17%	33
Edad	De 18 a 30 años	1%	2
	De 31 a 40 años	30%	58
	De 41 a 50 años	52%	100
	Más de 50 años	17%	32
Tiempo de ser clientes de ECOPSA	Menos de un año	2%	4
	De 1 a 5 años	34%	65
	De 5 a 10 años	31%	60
	Más de 10 años	33%	63

Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

Base: 192 clientes reales encuestados

Los clientes reales en su mayoría son hombres ya que en el ámbito automovilístico domina el género masculino, más de la mitad tiene una edad superior a los 41 años y un gran porcentaje le ha comprado a la empresa por más de una década, lo que indica que son usuarios del servicio leales a ECOPSA.

2.6.2 Hábitos de uso

Para conocer a profundidad los hábitos de uso de los clientes reales se les realizó una serie de cuestionamientos para tener un panorama sobre el comportamiento de compra en los productos y servicio automotrices que ofrece la empresa. (Véase cuadro 14)

Cuadro 14

Hábitos de uso del cliente real

Parámetro	Respuesta	Porcentaje	Frecuencia
Tipo de producto y/o servicio que compra a la empresa	Llantas	44%	191
	Tubos	20%	86
	Protectores.	12%	51
	Válvulas	9%	38
	Alineación	9%	39
	Balanceo	5%	21
	Mecánica menor.	1%	3
Monto de compra	De Q 100.00 a Q 500.00	5%	10
	De Q 501.00 a Q 1,000.00	20%	39
	De Q 1001.00 a Q 3,000.00	26%	49
	Más de Q 3001.00	49%	94
Frecuencia de visita para la compra de productos y/o servicios	Cada dos meses	18%	34
	Cada cuatro meses	27%	53
	Cada seis meses	30%	57
	Una vez al año	25%	48
Última visita al punto de venta	Hace un mes	32%	61
	De dos a cinco meses	22%	42
	Hace seis meses	11%	21
	Hace un año	22%	42
	No recuerda	13%	26

Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

Base: 192 clientes reales encuestados

Los productos más demandados por los clientes son las llantas, tubos y protectores, los menos solicitados son los servicios de alineación, balanceo y mecánica menor, el monto de compra de la mayoría de consumidores de ECOPSA es mayor a los Q 3,001.00 influenciado por empresas revendedoras que adquieren por mayor, la frecuencia de visita a las instalaciones es cada seis meses, tiempo promedio en que los usuarios realizan mantenimiento a sus vehículos y compran productos automotrices.

2.6.3 Percepción de la calidad del servicio

Se examinaron las cinco dimensiones (confiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y tangibles) que conforman la percepción de la calidad en el servicio para establecer el nivel de satisfacción de los clientes reales.

Para evaluarla se utilizó una escala de 0 a 100 puntos divididos de la siguiente forma: de 0 a 25 (malo), de 26 a 50 (regular), de 51 a 75 (bueno) y de 75 a 100 (excelente). (Véase anexo 10)

Para una mejor comprensión se realizó un promedio para cada dimensión de la calidad del servicio. (Véase cuadro 15)

Cuadro 15

Promedio de las dimensiones sobre la calidad del servicio del cliente real

Dimensión	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Confiabilidad	1%	10%	44%	45%
Sensibilidad	4%	18%	40%	38%
Seguridad	1%	2%	20%	77%
Empatía	4%	25%	35%	36%
Tangibles	0%	0%	16%	84%

Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

Base: 192 clientes reales encuestados

La dimensión donde se hallan más satisfechos los clientes reales es en tangibles pues consideran que el equipo es moderno, el personal refleja una buena imagen y las instalaciones físicas de la empresa son amplias y adecuadas a sus necesidades.

Sin embargo, empatía es la dimensión que refleja una menor satisfacción por parte de los clientes porque hay debilidad para otorgar una atención

personalizada, además indican que la empresa no comprende sus intereses y necesidades.

En ese sentido, la satisfacción de los clientes como medida para evaluar si no se cumplen o se superan sus expectativas, influye en que vuelvan a comprarle a la empresa. A continuación se detalla el nivel de satisfacción de los clientes reales de ECOPSA. (Véase cuadro 16)

Cuadro 16
Nivel de satisfacción de los clientes reales en relación a la calidad del servicio recibido

Insatisfacción	Satisfacción
13%	87%

Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

Base: 192 clientes reales encuestados

La mayoría de clientes reales se encuentran satisfechos porque sus expectativas fueron superadas o igualadas con el servicio recibido lo cual genera consumidores leales, compras repetitivas y una comunicación de boca en boca positiva; por otro lado, los usuarios insatisfechos percibieron el desempeño de la empresa por debajo de lo deseado, estos buscan a otros proveedores de productos y servicios automotrices.

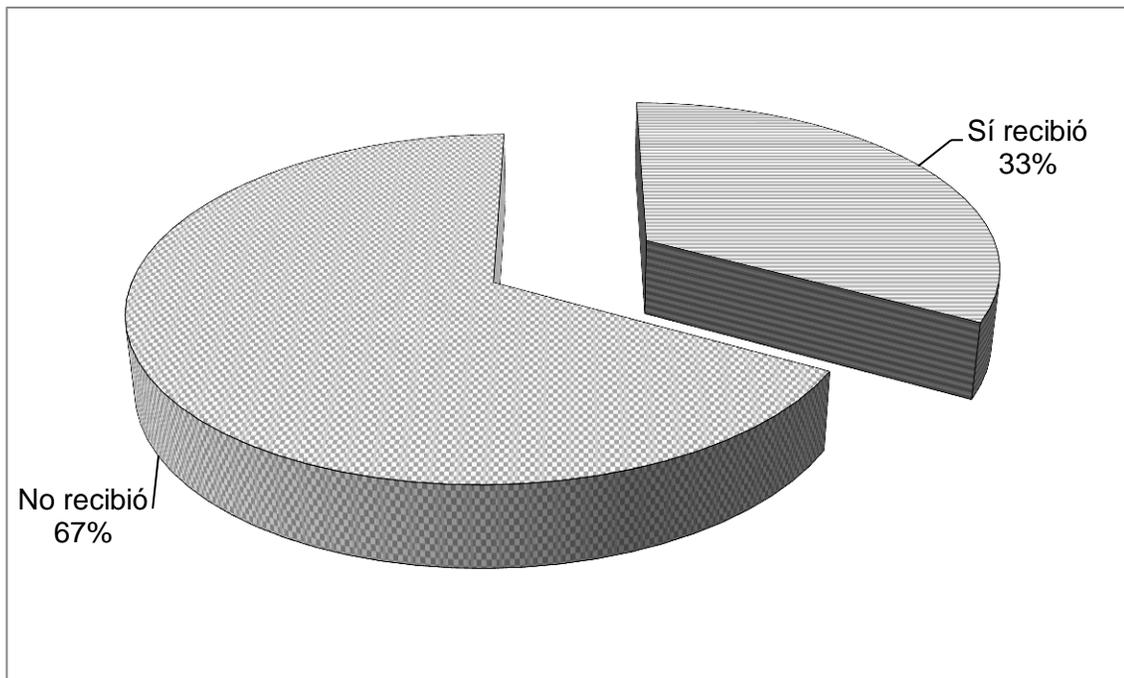
2.6.4 Variables del servicio

2.6.4.1 Retención de clientes

Se cuestionó a los clientes si la empresa proporciona incentivos para crear fidelización, actividad que entrega mayor valor y genera lealtad. (Véase gráfica 7)

Gráfica 7

Incentivos recibidos por ECOPSA para crear fidelización, según cliente real



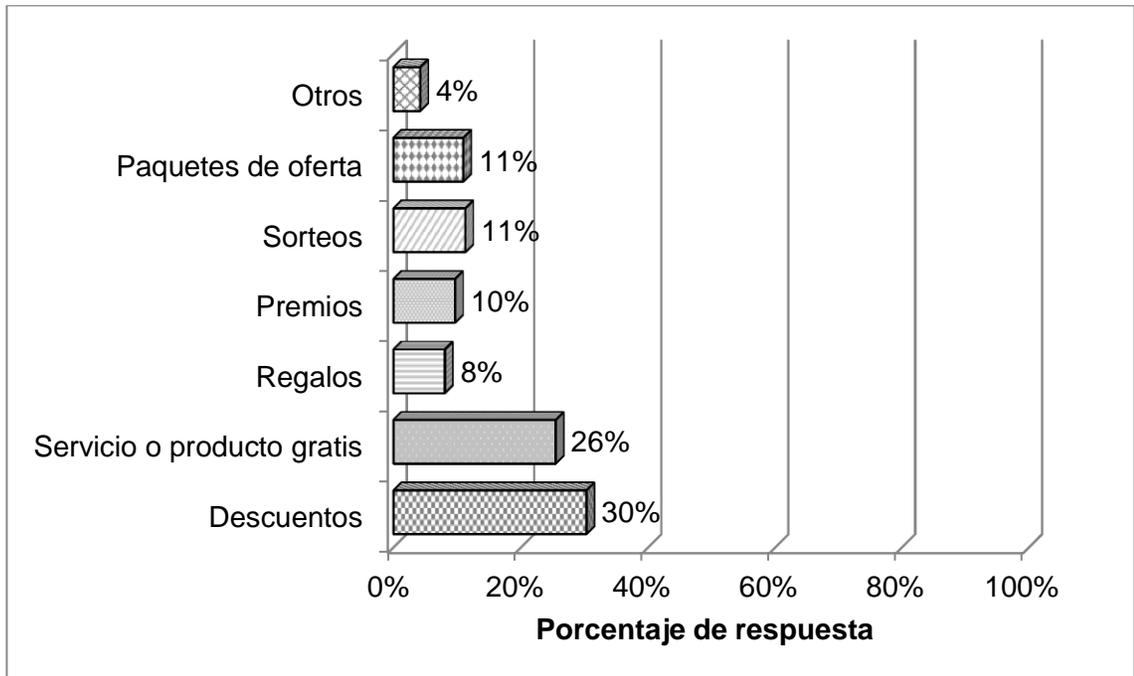
Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

Base: 192 clientes reales encuestados

La mayoría de clientes nunca ha recibido incentivos a pesar de comprarle a la empresa por varios años, no obstante una minoría considera que los alicientes recibidos equivalen a un excelente servicio, buen trato por parte de los colaboradores y regalos; a estos usuarios (33%) se les preguntó si los incentivos fueron eficaces para crear fidelización hacia ECOPSA, un 70% respondió afirmativamente al indicar que están satisfechos con los regalos (canastas navideñas y artículos promocionales) obtenidos, mientras el otro 30% restante contestó negativamente y exhortaron a que los descuentos sean mejores. Por ello se les cuestionó a todos los clientes reales sobre el tipo de incentivos que desean recibir para lograr lealtad hacia la empresa. (Véase gráfica 8)

Gráfica 8

Incentivos preferidos para generar lealtad hacia ECOPSA, según cliente real



Fuente: trabajo de campo, enero 2016.
Base: 192 clientes reales encuestados

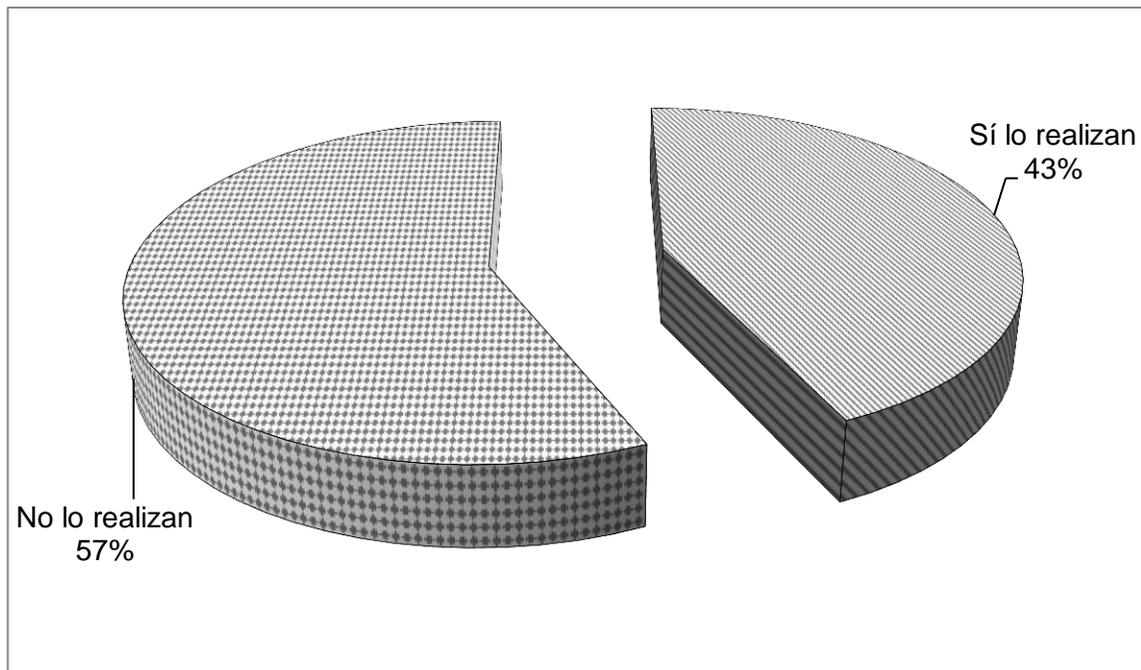
Los clientes reales desean recibir en su orden descuentos para utilizarlos en sus compras, servicio o producto gratis, paquetes de oferta, sorteos y regalos gratuitos que no generen la venta directa de algún otro producto; la entrega de los anteriores incentivos provocaría fidelización hacia la empresa y un mayor nivel de satisfacción en los consumidores.

2.6.4.2 Recuperación del servicio

El seguimiento de clientes después de realizada la venta para calificar el servicio brindado, proporciona una base para una relación de lealtad, por eso se indagó sobre este aspecto. (Véase gráfica 9)

Gráfica 9

Seguimiento postventa brindado por ECOPSA, según cliente real



Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

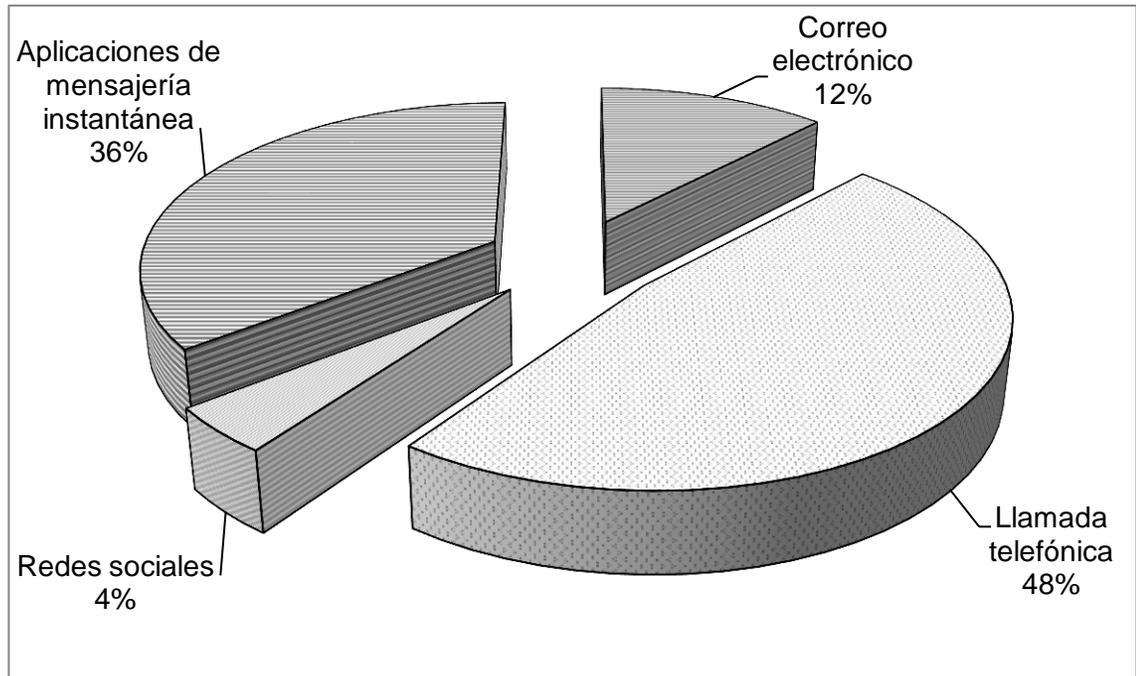
Base: 192 clientes reales encuestados

La mayoría de encuestados (57%) coinciden que la empresa nunca se ha puesto en contacto con ellos después de realizada la venta, circunstancia que refleja el poco interés que se tiene sobre los consumidores; el 82% de estos usuarios manifestaron querer recibir un servicio posventa, porque aumentaría su nivel de satisfacción, garantizaría una nueva compra y sería un medio para que ECOPSA obtenga información sobre la calidad del servicio que los colaboradores brindan, mientras que el otro 18% opinó lo contrario; los clientes que expresaron haber recibido un seguimiento comentan, que en más de alguna ocasión el vendedor los llamo para cerciorarse que la mercadería llegó correctamente al punto de destino.

Por lo anterior, se les cuestionó qué medio debería utilizar la empresa para dar un seguimiento al servicio proporcionado. (Véase gráfica 10)

Gráfica 10

Medio de contacto preferido para un servicio posventa, según cliente real



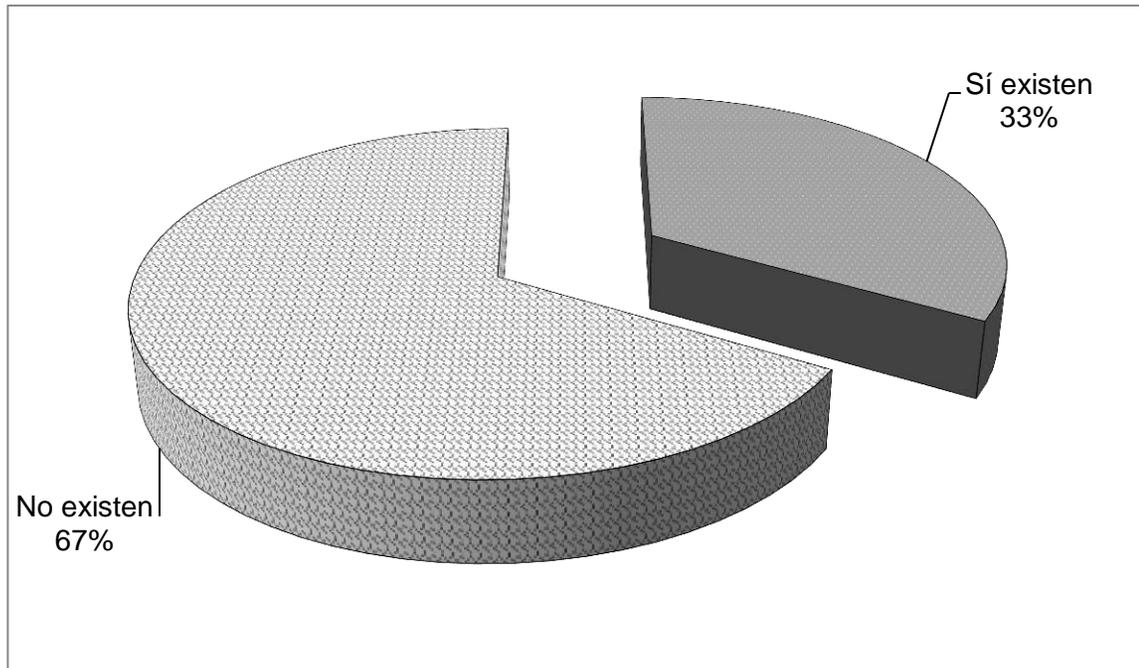
Fuente: trabajo de campo, enero 2016.
Base: 192 clientes reales encuestados

Los gustos y preferencias de los clientes reales sugieren en su orden que la llamada telefónica es el medio idóneo para proveer un seguimiento posventa por ser personalizado, interactivo, rápido y directo, seguido por las aplicaciones móviles que aumentan la eficiencia y reduce costos al momento de ponerse en contacto con los usuarios del servicio, el correo electrónico es de fácil uso y accesible desde cualquier lugar que posea internet.

Además, las fallas que los clientes experimentan con el servicio afecta su satisfacción y lealtad, por ello se indagó sobre la existencia de estos inconvenientes. (Véase gráfica 11)

Gráfica 11

Inconveniente con el servicio brindado por la empresa, según cliente real



Fuente: trabajo de campo, enero 2016.
Base: 192 clientes reales encuestados

Los inconvenientes con el servicio provocan una pérdida de clientes reales pero también de potenciales por la comunicación de boca en boca, lo anterior repercute en los ingresos de empresa; los usuarios que aseveraron existencia de fallas (33%) indican que han sido por retrasos en la entrega del producto (34%), lentitud para ser atendidos (22%), el vendedor da un precio más alto que el jefe y no responden a las cotizaciones rápidamente (16%), falta de cordialidad y amabilidad del personal (14%), escasa información del producto en el proceso de venta (12%) y empleados negligentes (2%).

Al respecto, al momento de suscitarse un problema con el servicio los usuarios deben manifestar su queja para que la empresa se entere de la causa de la insatisfacción; de los encuestados (33%) que aseveraron la existencia de inconvenientes con el servicio, solo el 40% realizó un reclamo, aducen que la

solución a la misma fue satisfactoria pero aclaran que ECOPSA no les proporcionó un medio para manifestar el descontento, sin embargo cinco clientes dijeron que usaron el número de teléfono del vendedor; el 60% restante no dio a conocer su disgusto por el servicio, porque no conocen el proceso a seguir.

En ese sentido, deben existir soluciones eficaces que permitan la recuperación de clientes insatisfechos. En efecto, se indagó sobre los incentivos que prefieren recibir los clientes ante los inconvenientes con el servicio. (Véase cuadro 17)

Cuadro 17

Incentivos preferidos ante inconvenientes con el servicio, según cliente real

Solución	Porcentaje
Bonos de descuentos	35%
Regalos	31%
Servicio o producto gratis	24%
Devolución de efectivo	7%
Otros	3%
TOTAL	100%

Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

Base: 192 clientes reales encuestados

También se cuestionó sobre el medio que desean utilizar los clientes para manifestar una queja. (Véase cuadro 18)

Cuadro 18

Medio preferido para manifestar una queja, según cliente real

Solución	Porcentaje
Correo electrónico	26%
Personalmente	24%
Buzón de quejas y sugerencias	23%
Teléfono	16%
Escrito	11%
TOTAL	100%

Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

Base: 192 clientes reales encuestados

El medio idóneo según los clientes reales para manifestar una queja es el correo electrónico porque es instantáneo, económico y la información queda almacenada para ser utilizada como respaldo ante cualquier circunstancia.

2.6.4.3 Expectativas del cliente

Al cuestionarles si el servicio recibido cumplió con sus expectativas, un 61% estuvo de acuerdo con lo anterior, el 37% medianamente y un 2% están en desacuerdo. A pesar de que la mayoría ha recibido lo esperado en el servicio, la totalidad expresó que la empresa nunca ha indagado sobre sus expectativas, siendo una debilidad porque no se conocen sus puntos de referencia sobre los cuales evaluar el desempeño del servicio.

Asimismo, existen elementos que todo servicio debe incluir, los encuestados estuvieron de acuerdo que este tiene que contener una explicación clara de todos los aspectos demandados por el cliente (19%), alto conocimiento de los productos y servicios por parte de vendedores (18%), rapidez (18%), flexibilidad (12%), atención personalizada (9%) y otros (24%) como la confiabilidad, ser

respetuosos y empatía, los anteriores aspectos permiten la entrega de satisfacción y de un servicio de calidad a los clientes.

2.6.4.4 Evidencia física

Se necesita de señales tangibles para evaluar el servicio, de esa cuenta se comprobó la existencia de algunos elementos que forman la evidencia física de ECOPSA y la calificación para cada uno de estos. (Véase cuadro 19)

Cuadro 19

Elementos de evidencia física y su calificación, según cliente real

Elemento	Existencia		Calificación			
	Si	No	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Recepción de atención al cliente	96%	4%	1%	3%	36%	56%
Sala de espera para clientes	54%	46%	9%	24%	16%	5%
Señalización de seguridad, prohibición e información	28%	72%	5%	11%	8%	4%
Utilización de uniformes en empleados	93%	7%	0%	0%	21%	72%
Gafetes de identificación para empleados	0%	100%	-----	-----	-----	-----
Estacionamiento para vehículos	85%	15%	1%	13%	38%	33%
Seguridad privada	9%	91%	0%	0%	2%	7%

Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

Base: 192 clientes reales encuestados

Los consumidores han visto una recepción de atención al cliente que califican como excelente, una sala de espera que es regular porque necesita mejoras para crear un ambiente agradable y un estacionamiento para vehículos considerado como bueno.

Sin embargo, la empresa presenta debilidades en cuanto a la ausencia de gafetes de identificación para empleados, señalización sobre seguridad,

prohibición e información al considerarla regular por la falta de señales que indiquen el área de recepción, caja, servicio sanitario, además de seguridad privada.

2.6.4.5 Capacitación

La capacitación en los colaboradores afecta la calidad del servicio entregado, un 78% de los clientes reales percibe que estos han recibido una preparación por el buen trato que brindan, mientras que el 22% comenta que su desempeño no es el óptimo, porque el servicio proporcionado no superó las expectativas.

Al respecto, se les cuestionó a los clientes si los empleados brindaron una asesoría sobre el servicio que satisfaga sus requerimientos a través del conocimiento técnico, el 79% contestó afirmativamente y un 21% negativamente; la mayoría concuerda que las sugerencias recibidas fueron eficientes porque son brindadas con fundamento, mismas que son otorgadas por el encargado de taller y por los vendedores.

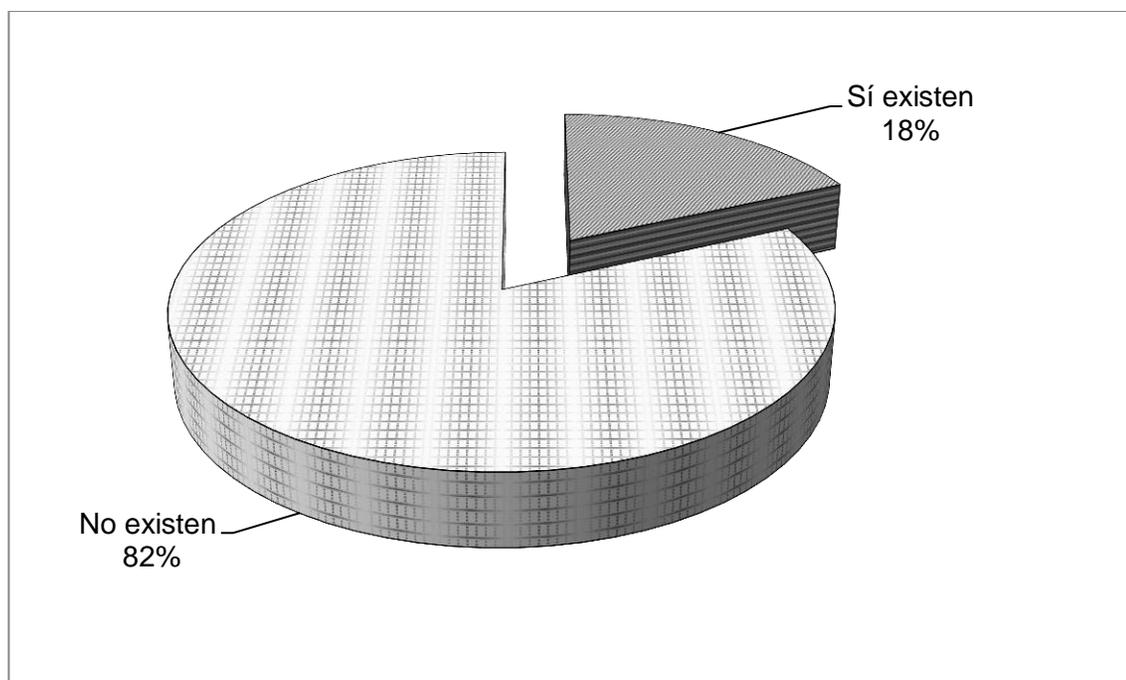
2.6.4.6 Comunicación externa del servicio

La comunicación externa de la empresa es necesaria para informar sobre los servicios que se prestan, de tal cuenta un 45% comenta que estos si se dan a conocer pero el 55% opina lo contrario porque no se enteran por ningún medio sobre los mismos; a pesar que ECOPSA utiliza una página web y red social facebook, la mayoría de los clientes no tiene conocimiento de la existencia de estos medios.

En consecuencia, el medio por el que se enteraron de los productos y servicios que ofrece la empresa fue en un 45% porque pasaron por el lugar, 42% por recomendación, un 9% mencionaron publicidad y 4% a través de la amistad que tienen con algunos vendedores; los clientes reales indican que existe una escasa comunicación externa que informe sobre los servicios que presta la empresa.

Por otra parte, la calidad del servicio se ve afectada cuando no hay correspondencia entre los ofrecimientos hechos por la empresa y lo que realmente recibe el cliente, por ello se les cuestionó si ECOPSA tiene alguna promesa formal sobre el mismo en la publicidad. (Véase gráfica 12)

Gráfica 12
Existencia de promesas sobre el servicio, según cliente real



Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

Base: 17 clientes reales encuestados

De los clientes que han visto la publicidad de la empresa (9%), el 82% aseveró que ECOPSA no posee una promesa sobre el servicio que sea comunicada en los diferentes medios como página web, páginas amarillas y redes sociales, aunque si las hay para productos y precios, mientras que el 18% restante indicó lo contrario, aducen que sus expectativas fueron superadas porque se entregó el servicio justo a tiempo, como lo ofreció el trabajador.

Por último, se les interrogó sobre el medio preferido para enterarse de los productos y servicios que ofrece la empresa. (Véase cuadro 20)

Cuadro 20

Medio preferido para recibir información de los productos y servicios que ofrece ECOPSA, según cliente real

Estrategia	Medio	Porcentaje
Publicidad	Publicidad en exterior	12%
	Volante	10%
	Cartel	8%
	Periódico	2%
	Radio	1%
Mercadotecnia interactiva	Redes sociales	27%
	Página web	11%
	Aplicaciones móviles	4%
Mercadotecnia de respuesta directa	Correo electrónico	25%

Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

Base: 192 clientes reales encuestados

Los clientes reales desean enterarse de los productos y servicios que ofrece la empresa por correo electrónico, redes sociales y pagina web medios que actualmente utiliza la empresa, además por publicidad en exteriores, volante y cartel.

2.6.5 Resumen de hallazgos de encuestas a clientes reales

A partir de las encuestas realizadas a los clientes reales se obtuvieron los siguientes hallazgos (véase tabla 13):

Tabla 13

Resumen de hallazgos de encuestas a clientes reales

Variable	Hallazgo
Retención de clientes	El 67% indicó que nunca recibió incentivos para crear fidelización hacia la empresa.
Recuperación del servicio	El 57% coincidió que la empresa nunca se puso en contacto con ellos después de realizada la venta. El 48% indicó que la llamada telefónica era el medio de contacto preferido para recibir un servicio posventa. El 67% mencionó que nunca experimentó inconvenientes con el servicio brindado por la empresa.
Expectativas del cliente	El 100% de los clientes reales indicaron que la empresa nunca ha indagado sobre sus expectativas del servicio.
Capacitación	El 78% percibió que los empleados habían recibido una capacitación sobre servicio al cliente. El 79% contestó que los trabajadores brindaron una asesoría sobre el servicio basado en el conocimiento técnico.
Comunicación externa del servicio	El 55% de los clientes reales indicó que la empresa no informa sobre los servicios que presta. El 82% señaló que la empresa no posee una promesa del servicio que sea comunicada en la publicidad.

Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

Base: 192 clientes reales encuestados

2.7 Análisis de encuesta a clientes perdidos sobre variables de servicio

Uno de los objetivos de investigación es identificar las causas de la disminución de clientes, por lo que se realizó un censo a 36 de ellos considerados como perdidos, debido a que existen quejas y reclamos sobre el servicio que se presta.

2.7.1 Perfil de los clientes perdidos

A partir de las encuestas se obtuvo información general sobre los clientes perdidos. (Véase cuadro 21)

Cuadro 21
Perfil de clientes perdidos

Características	Respuestas	Porcentaje	Frecuencia
Genero	Masculino	78%	28
	Femenino	22%	8
Edad	De 18 a 30 años	11%	4
	De 31 a 40 años	56%	20
	De 41 a 50 años	22%	8
	Más de 50 años	11%	4
Tiempo que fue cliente de ECOPSA	Menos de un año	17%	6
	De uno a cinco años	39%	14
	De cinco a diez años	25%	9
	Más de diez años	19%	7

Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

Base: 36 clientes perdidos encuestados

Los encuestados en su mayoría son hombres, tienen una edad superior a los 31 y fueron compradores entre uno y cinco años, perfil semejante al de los clientes reales.

2.7.2 Hábitos de uso

Para conocer los hábitos de uso de los clientes perdidos se les realizó una serie de cuestionamientos sobre su comportamiento de compra. (Véase cuadro 22)

Cuadro 22

Hábitos de uso del cliente perdido

Parámetro	Respuesta	Porcentaje	Frecuencia
Tipo de producto y/o servicio que compraba a la empresa	Llantas	40%	36
	Tubos	21%	19
	Válvulas	18%	16
	Protectores	8%	7
	Alineación	8%	7
	Mecánica menor	3%	3
	Balanceo.	2%	2
	Gasto promedio de compra	De Q 100.00 a Q 500.00	20%
De Q 501.00 a Q 1,000.00		72%	26
De Q 1,001.00 a Q 3,000.00		8%	3
Más de Q 3,001.00		0%	0
Frecuencia de visita cuando compraba productos y/o servicios	Cada dos meses	5%	2
	Cada cuatro meses	14%	5
	Cada seis meses	53%	19
	Una vez al año	28%	10
Última visita que realizó al punto de venta	Hace un mes	0%	0
	De dos a cinco meses	0%	0
	Hace seis meses	0%	0
	Hace un año	36%	23
	No recuerda	64%	13

Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

Base: 36 clientes perdidos encuestados

Al realizar una comparación entre los resultados obtenidos de los clientes reales y perdidos, estos últimos tienen un monto de compra tres veces menor que los primeros, aunque existen similitudes ya que ambos adquirirían llantas como primer producto y la frecuencia de compra era cada seis meses.

2.7.3 Percepción de la calidad del servicio

Se les preguntó sobre las dimensiones de calidad del servicio (véase anexo 11). A continuación se presenta el promedio para cada una de ellas. (Véase cuadro 23)

Cuadro 23

Calificación promedio de las dimensiones de la calidad del servicio, según cliente perdido

Dimensión	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Confiabilidad	9%	44%	42%	5%
Sensibilidad	24%	48%	23%	5%
Seguridad	1%	18%	57%	24%
Empatía	37%	56%	7%	-----
Tangibles	10%	11%	36%	43%

Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

Base: 36 clientes perdidos encuestados

Tangibles es la dimensión donde existe mayor satisfacción porque el personal muestra buena imagen, las instalaciones físicas son excelentes y adecuadas a las necesidades del cliente.

Sin embargo, los clientes perdidos consideran estar insatisfechos en las dimensiones de empatía y sensibilidad, la primera porque no se proporciona una atención personalizada ni comprensión de sus necesidades e intereses y la segunda, porque no existe un proceso para la solución de quejas.

Además, la satisfacción del cliente perdido es del 48% mientras que el 52% se encuentra insatisfecho porque no se cumplieron sus expectativas al no recibir el valor deseado en el servicio.

2.7.4 Variables del servicio

2.7.4.1 Retención del cliente

Se interrogó a los clientes perdidos si recibieron incentivos para crear fidelización hacia ECOPSA, el 81% contestó negativamente y un 19% afirmativamente; la

falta de entrega de estímulos hacia este grupo se debe a que no eran consumidores constantes y su monto de compra era poco significativo (entre Q 500.00 a Q 1000.00) en comparación con otros que superan los Q 3001.00; de los usuarios que indicaron recibir alicientes (19%), el 71% aseveró no estar satisfecho con lo percibido al ser lapiceros y agendas, productos que no fueron de su agrado y únicamente el 29% consideró que lo obtenido fue de su gusto pero no eficaz para la creación de fidelización hacia la empresa.

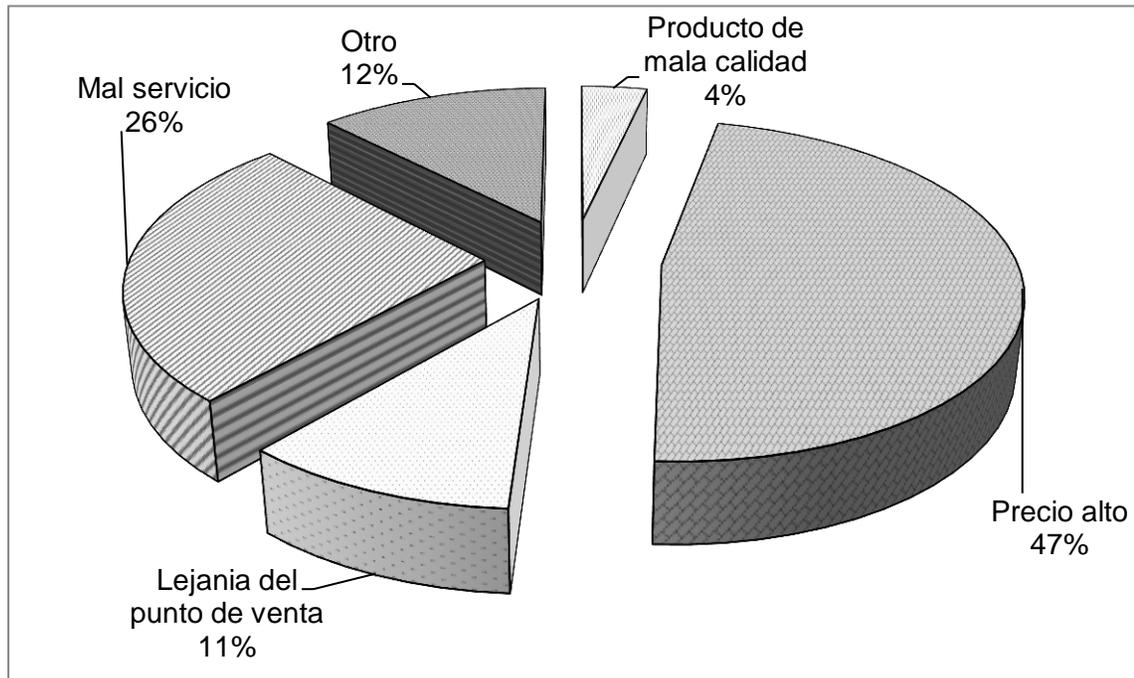
2.7.4.2 Recuperación del servicio

El seguimiento hacia los clientes es trascendental para crear lazos de lealtad, se les preguntó si la empresa se puso en contacto con ellos para medir su satisfacción después de realizada la venta; el 31% señaló haberlas recibido pero el 69% indicó lo contrario; a la totalidad de estos usuarios le hubiera gustado recibir un servicio postventa porque existiría un control sobre el desempeño de los colaboradores y sería una oportunidad para ofrecer promociones y productos; no obstante algunos señalaron que el medio por el cual los vendedores se pusieron en contacto con ellos es por la vía telefónica y mensajes de whatsapp con el fin de verificar que la mercadería había sido entregada correctamente.

Por otra parte, se consultó a los clientes perdidos el motivo por el que dejaron de adquirir los productos y servicios automotrices de ECOPSA. (Véase gráfica 13)

Gráfica 13

Motivo por el que dejó de comprarle a ECOPSA, según cliente perdido



Fuente: trabajo de campo, enero 2016.
Base: 36 clientes perdidos encuestados

Las causas por las que los clientes perdidos dejaron de comprarle a ECOPSA es por el precio alto de los productos en comparación con la competencia, situación que se agrava porque la empresa está ubicada en una zona donde el mismo artículo y servicio se puede encontrar en las cercanías o incluso en la misma cuadra; además, por fallas en el servicio recibido, circunstancia que afecta directamente la satisfacción, lealtad e igualmente la pérdida de clientes potenciales al difundirse una comunicación de boca en boca negativa.

Asimismo, se les interrogó si estarían dispuestos a regresar de nuevo para comprarle a la empresa, el 14% respondió negativamente mientras que el 86% afirmativamente, siempre y cuando existan incentivos monetarios y mejoras en el servicio.

Además, se les preguntó si durante el tiempo que fueron clientes de la empresa se suscitó algún inconveniente con el servicio, el 39% lo negó mientras el 61% lo confirmó; la presencia de fallas en el servicio es alta, al existir lentitud para atenderlos, falta de cordialidad de algunos colaboradores, poca información que algunos vendedores brindan sobre los productos y servicios durante el proceso de compra, esta situación afectó la satisfacción de los consumidores y la pérdida de los mismos.

A los usuarios que experimentaron fallas en el servicio (61%), se les cuestionó si al momento del inconveniente manifestaron su queja, solo el 28% respondió afirmativamente, pero señalan que la empresa no les facilitó algún medio para presentarla, tampoco existió una solución a la problemática lo que afectó su nivel de lealtad, el restante 72% indicó no haber expresado un reclamo, lo que representó la pérdida de una oportunidad para conocer los puntos clave para la mejora que permita alcanzar la calidad en el servicio.

2.7.4.3 Capacitación

Al ser interrogados sobre la asesoría en el servicio brindada por los colaboradores, un 58% señaló que cuando fue cliente de la empresa si la recibió durante el proceso de compra, mecanismo que los ayudó a elegir el producto adecuado a sus necesidades, mientras que el 42% restante consideró lo contrario; las asesorías fueron otorgadas por los vendedores al manifestar las cualidades y atributos de los productos automotrices y por el jefe de taller quien brindó explicaciones a los usuarios sobre el servicio; la asesoría brindada por los trabajadores fue calificada como buena con un 48%, regular (38%) y excelente (14%).

2.7.4.4 Comunicación externa del servicio

Los clientes indicaron la forma en que se enteraron de los productos y servicios que ofrece la empresa, respondieron que pasaron por el lugar (59%), por

recomendación (33%) y un 8% por medio de publicidad; los resultados coinciden con el de los clientes reales porque ambos visitaron la zona que es popular por los comercios dedicados a la venta de llantas y mecánica.

Además, se les consultó si ECOPSA tiene una promesa sobre el servicio en su publicidad, a lo que un 67% contestó negativamente y un 33% afirmativamente al indicar que recibieron el servicio de forma precisa y rápida como lo prometió el personal, por tal motivo los usuarios no pueden establecer expectativas sobre las cuales evaluar la calidad del mismo.

2.7.5 Resumen de hallazgos de encuestas a clientes perdidos

A partir de las encuestas realizadas a los clientes perdidos se obtuvieron los siguientes hallazgos (véase tabla 14):

Tabla 14
Resumen de hallazgos de encuestas a clientes perdidos

Variable	Hallazgo
Retención de clientes	El 81% indicó que nunca recibió incentivos para crear fidelización hacia la empresa.
Recuperación del servicio	El 69% coincidió que la empresa no proporciona un seguimiento después de realizada la venta. El 47% señaló que el motivo por el que dejó de comprarle a la empresa fue por los precios altos de sus productos. El 86% respondió que estaría dispuesto a regresar de nuevo para comprarle a la empresa. El 61% confirmó la presencia de fallas en el servicio durante el tiempo que fueron clientes de la empresa. El 100% indicó que la empresa no les facilitó algún medio para presentar una queja
Capacitación	El 58% señaló que los trabajadores brindaron una asesoría sobre el servicio.
Comunicación externa del servicio	El 67% indicó que la empresa no posee una promesa del servicio que sea comunicada en su publicidad.

Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

Base: 36 clientes perdidos encuestados

2.8 Análisis de encuesta a clientes potenciales sobre variables del servicio

Uno de los objetivos de investigación es determinar los gustos y preferencias de los clientes potenciales referente a la calidad del servicio deseado; se recopiló información al encuestar a un total de 385 clientes prospectos, muestra representativa de una población infinita.

2.8.1 Perfil de los clientes potenciales

Los encuestados tienen como característica principal el poseer vehículo porque de algún modo se ven en la necesidad de requerir los servicios de una comercializadora de productos y servicios automotrices, por lo tanto todos cumplieron con este requisito. Se obtuvo información general sobre los clientes potenciales, quienes son consumidores finales. (Véase cuadro 24)

Cuadro 24

Perfil de clientes potenciales, consumidor final

Características	Respuestas	Porcentaje	Frecuencia
Genero	Masculino	55%	212
	Femenino	45%	173
Edad	De 18 a 30 años	50%	193
	De 31 a 40 años	23%	88
	De 41 a 50 años	14%	54
	Más de 50 años	13%	50
Ingresos	De Q 2,000.00 a Q 3,500.00	34%	131
	De Q 3,500.00 a Q 5,000.00	27%	104
	De Q 5,001.00 a Q 6,500.00	18%	69
	Más de Q 6,501.00	21%	81

Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

Base: 385 clientes potenciales encuestados

El grupo de clientes encuestados en su mayoría son de género masculino, menores de 30 años, pertenecen a la clase media y media alta caracterizada por tener un nivel de escolaridad elevado, estar graduados de universidades públicas o privadas, trabajan en puestos ejecutivos o gerenciales, propietarios de negocios pequeños, poseen vehículos nuevos de precios económicos o usados,

cuyos ingresos familiares oscilan entre Q 8,000 a Q 35,000.00, aunque otra parte de las personas encuestadas forman parte de la clase popular identificados por vivir de su profesión, ocupar puestos bajos en las empresas, nivel de escolaridad inferior e ingresos familiares que oscilan entre Q 1,200.000 a Q 7,000.00.

2.8.2 Hábitos de uso

El 100% de los encuestados le ha comprado a una empresa dedicada a la comercialización de productos y servicio automotrices, otras características de los hábitos de uso se presentan en el cuadro 25.

Cuadro 25
Hábitos de uso del cliente potencial

Parámetro	Respuesta	Porcentaje	Frecuencia
Aspectos a tomar en cuenta al momento de comprarle a una comercializadora de productos y servicios automotrices	Producto de calidad	36%	253
	Buen precio	27%	189
	Servicio de calidad	19%	131
	Descuentos y ofertas	10%	68
	Ubicación del punto de venta	8%	52
Producto y/o servicio que compran a una comercializadora de producto y servicios automotrices	Llantas	25%	210
	Mecánica menor	22%	180
	Alineación	19%	161
	Balanceo	15%	125
	Protectores	6%	50
	Válvulas	5%	46
	Otros (aceites, repuestos, car wash)	5%	39
Tubos	3%	26	

Continúa...

Continuación cuadro 25

Parámetro	Respuesta	Porcentaje	Frecuencia
Gasto promedio de compra	Q 100.00 a Q 500.00	25%	96
	Q 501.00 a Q 1,000.00	47%	181
	Q 1,001.00 a Q 3,000.00	23%	89
	Más de Q 3,001.00	5%	19
Frecuencia de compra de productos y/o servicios automotrices	Cada dos meses	15%	58
	Cada cuatro meses	24%	93
	Cada seis meses	38%	147
	Una vez al año	23%	87

Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

Base: 385 clientes potenciales encuestados

Lo que más requieren los clientes potenciales son llantas, mecánica menor y alineación, los últimos dos servicios son los menos requeridos en ECOPSA lo que significa que hay gran parte del mercado potencial que la empresa aún no satisface; consideran la calidad, precio justo y buen servicio como factores determinantes para comprarle a una empresa automotriz, cuyo promedio de compra es cada seis meses.

2.8.3 Percepción de la calidad del servicio

Para determinar la percepción de los clientes potenciales sobre la calidad en el servicio se examinaron las cinco dimensiones (confiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y tangibles), se aplicó una escala de 0 a 100 puntos, donde 0 a 25 representa muy en desacuerdo, 26 a 50 (en desacuerdo), 51 a 75 (de acuerdo) y 76 a 100 (muy de acuerdo). (Véase anexo 12) El cuadro 26 presenta la calificación promedio obtenida para cada dimensión.

Cuadro 26

Calificación promedio de las dimensiones de la calidad del servicio, según cliente potencial

Dimensión	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Confiabilidad	68%	31%	1%	-----
Sensibilidad	59%	39%	2%	-----
Seguridad	67%	33%	-----	-----
Empatía	59%	40%	1%	-----
Tangibles	54%	45%	1%	-----

Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

Base: 385 clientes potenciales encuestados

Todos los encuestados manifestaron estar muy de acuerdo que la confiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y tangibles tienen que estar presentes para la entrega de un servicio de calidad.

Señalan que una empresa debe cumplir lo que promete para que no exista incompatibilidad entre lo que realmente se recibe y lo que se comunica, disposición de los colaboradores para brindar ayuda, demostrar cortesía, confianza, credibilidad, entregar una atención personalizada, contar con un equipo moderno para que el personal tenga herramientas necesarias que faciliten la entrega del servicio e instalaciones físicas apropiadas que reflejen una buena imagen.

2.8.4 Variables del servicio al cliente

2.8.4.1 Retención de clientes

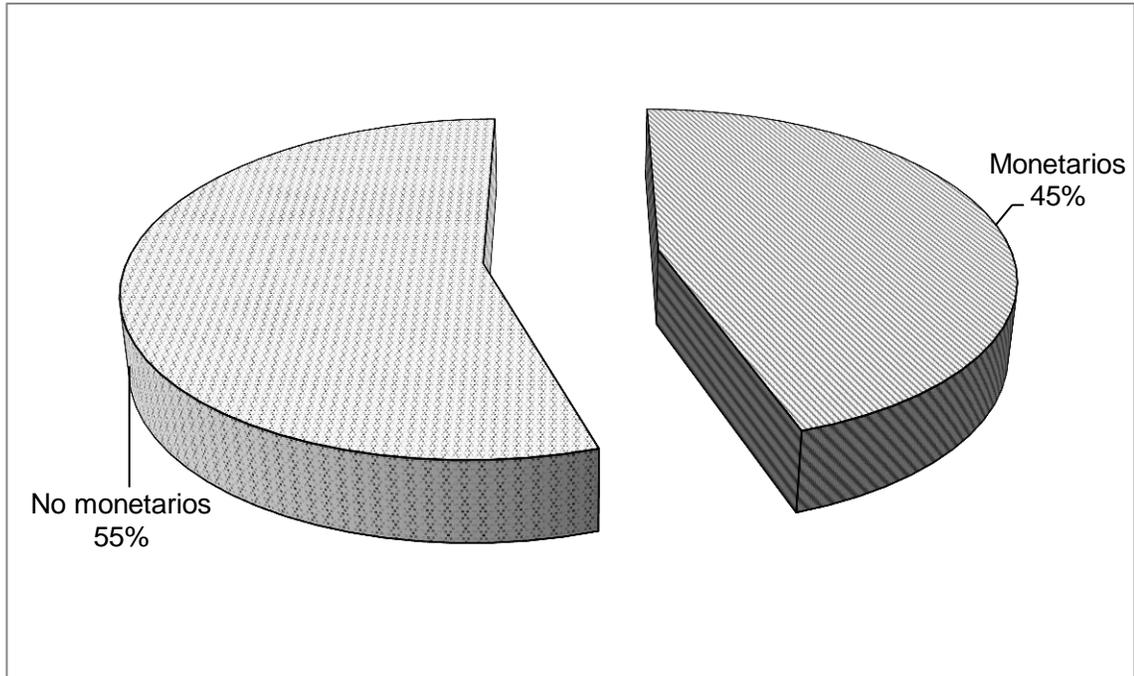
Se cuestionó si la empresa comercializadora de productos y servicios automotrices que frecuentan, los incentiva para crear fidelización, el 55% manifestó que no pero el 45% respondió lo contrario; indican que la ausencia de alicientes refleja que las compañías no se esfuerzan por entregar mayor valor a los clientes, ni se preocupan por construir una relación de lealtad que asegure comprar repetitivas.

Asimismo, los clientes potenciales que recibieron incentivos (45%) se les preguntó el tipo de alicientes que obtuvieron por parte de una empresa comercializadora para crear fidelización, un 53% aseveró ser monetarios y el restante 47% no monetarios, consistentes en regalos, satisfacción en el servicio, atención personalizada y servicios adicionales.

Además, se les preguntó a todos los encuestados si es importante que se les brinde incentivos para este fin, el 81% está de acuerdo con lo anterior ante un 19% que opina lo contrario, comentan que una organización que no se enfoca en fortalecer las relaciones con los clientes se perjudica al ocasionar la pérdida de los mismos y la disminución en su frecuencia de compra. Los clientes potenciales tienen preferencias en lo que les gustaría recibir para crear una relación de lealtad con una empresa que vende productos y servicios automotrices. (Véase gráfica 14)

Gráfica 14

Tipo de incentivo preferido para crear fidelización, según cliente potencial



Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

Base: 385 clientes potenciales encuestados

Los clientes encuestados sugieren que los incentivos no monetarios sean equivalentes a un trabajo garantizado, buen servicio al cliente, artículos promocionales y productos o servicios gratis; los que prefieren monetarios desean descuentos reales sobre el monto de compra o entrar en un sorteo pero de dinero, la entrega de estos permitirá incrementar el nivel de fidelización hacia una empresa o marca.

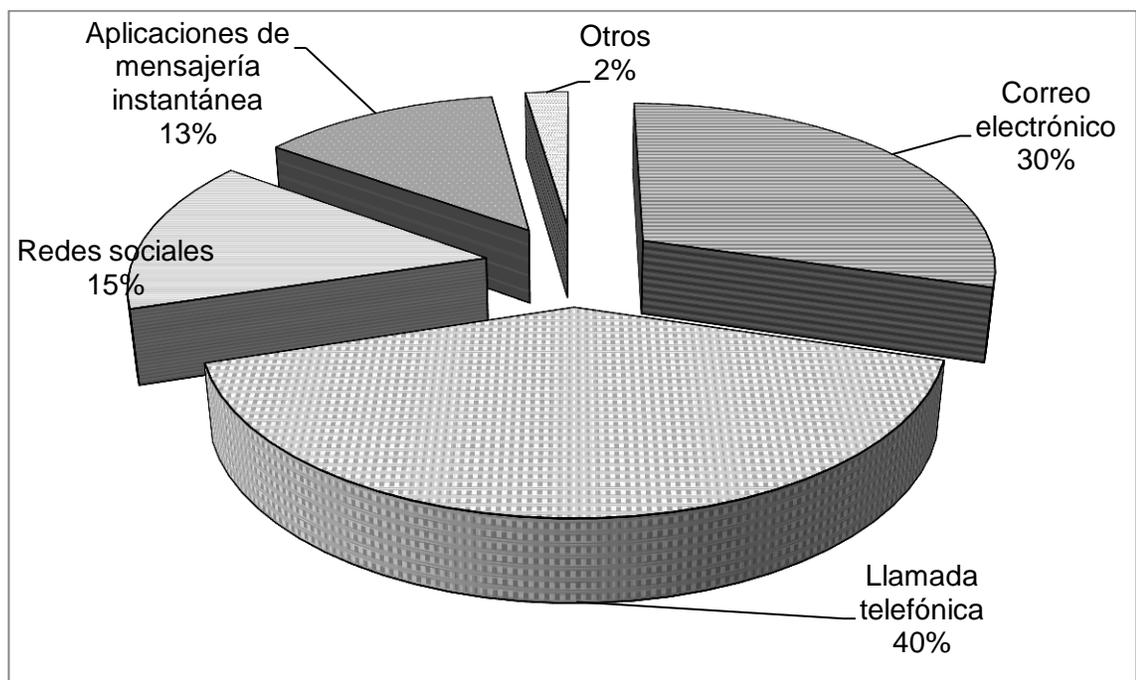
2.8.4.2 Recuperación del servicio

Las actividades de seguimiento para calificar el servicio recibido es un medio para crear relaciones estrechas con los clientes, a lo cual el 67% de personas sondeadas manifestaron que la empresa que frecuentan nunca los contactó para preguntar su satisfacción en torno al servicio, el resto de encuestados (33%) dijo haber recibido llamadas para este fin; señalan que un seguimiento postventa

genera efectos positivos porque se fideliza a los clientes, es una oportunidad para conocer el nivel de satisfacción con el producto o servicio adquirido y para solicitar sugerencias para la mejora.

Por ello, se preguntó a los clientes potenciales si es importante que una empresa comercializadora se ponga en contacto con ellos para calificar el servicio recibido, el 75% dijo estar de acuerdo con lo anterior pero el 25% restante opinó lo contrario; expresan que esta acción es esencial porque permite a las compañías calificar y llevar un control de la calidad del servicio que brindan. Existen medios que los usuarios prefieren para que una empresa realice un servicio postventa. (Véase gráfica 15)

Gráfica 15
Medio de contacto preferido para un servicio postventa,
según cliente potencial



Fuente: trabajo de campo, enero 2016.
Base: 289 clientes potenciales encuestados

Los datos anteriores reflejan que los clientes potenciales prefieren recibir una llamada telefónica porque permite una comunicación directa, respuesta rápida y mayor claridad en el mensaje, en segundo lugar correo electrónico por ser una herramienta de fácil uso.

Además, se indagó si los clientes potenciales experimentaron inconvenientes con el servicio brindado por una empresa comercializadora de productos automotrices, el 35% expresó haber tenido algún problema como tardanza en el tiempo de entrega del vehículo, falta de cortesía, mala atención y negligencia de los trabajadores, el resto de encuestados (65%) dijo no haber experimentado fallas en relación con el servicio recibido.

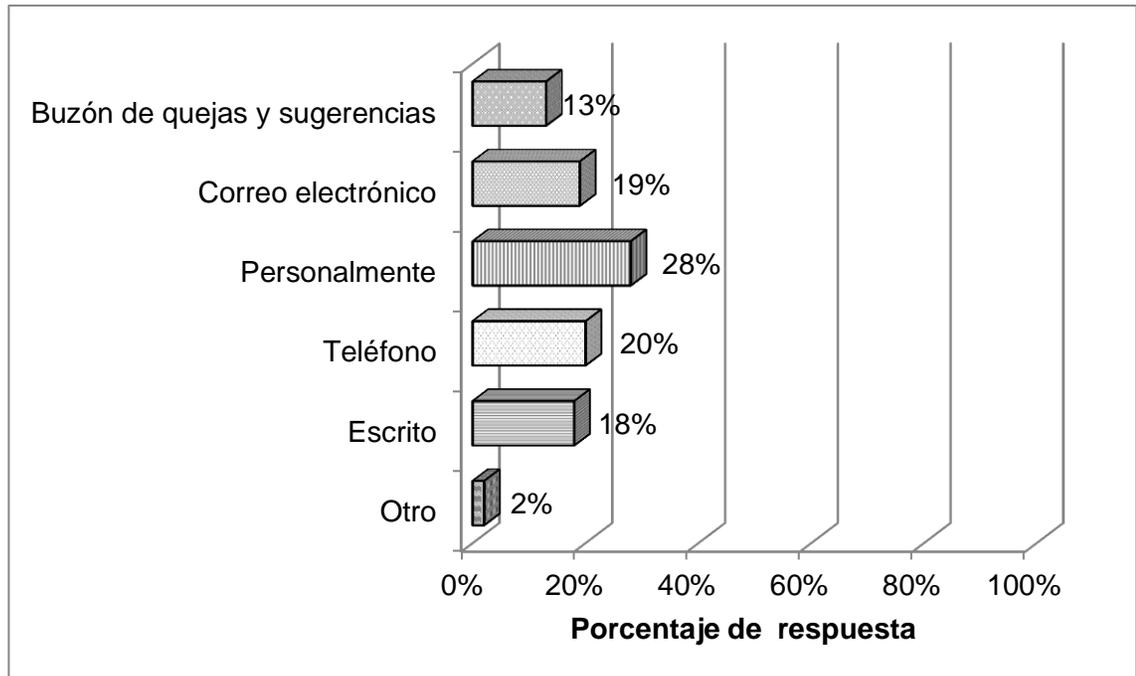
Las acciones ejecutadas por los que experimentaron algún problema con el servicio (35%) fue que el 69% de clientes potenciales manifestaron su queja, el resto (31%) no realizó ninguna reclamación; señalan que una empresa comercializadora debe tomar en cuenta las quejas y recomendaciones que brindan los usuarios cuando existen fallas en el servicio porque son oportunidades para la mejora.

Asimismo, la existencia de medios para expresar una queja ayuda a gestionar eficientemente las mismas, el 73% de los encuestados que aseveraron haber tenido inconvenientes con el servicio (35%) indicaron que la empresa que frecuentan les facilitó un mecanismo para manifestarla, mientras que el 27% restante opinó lo contrario; indican que las empresas deben poseer una vía para que los clientes puedan emitir sus críticas pero también sugerencias para la mejora.

Por ello, se les preguntó sobre sus gustos y preferencias en cuanto al medio para presentar una queja. (Véase gráfica 16)

Gráfica 16

Medio preferido para brindar una queja, según cliente potencial



Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

Base: 385 clientes potenciales encuestados

Los clientes potenciales prefieren manifestar sus quejas personalmente porque es una vía directa, permite la comunicación cara a cara sin necesidad de intermediarios.

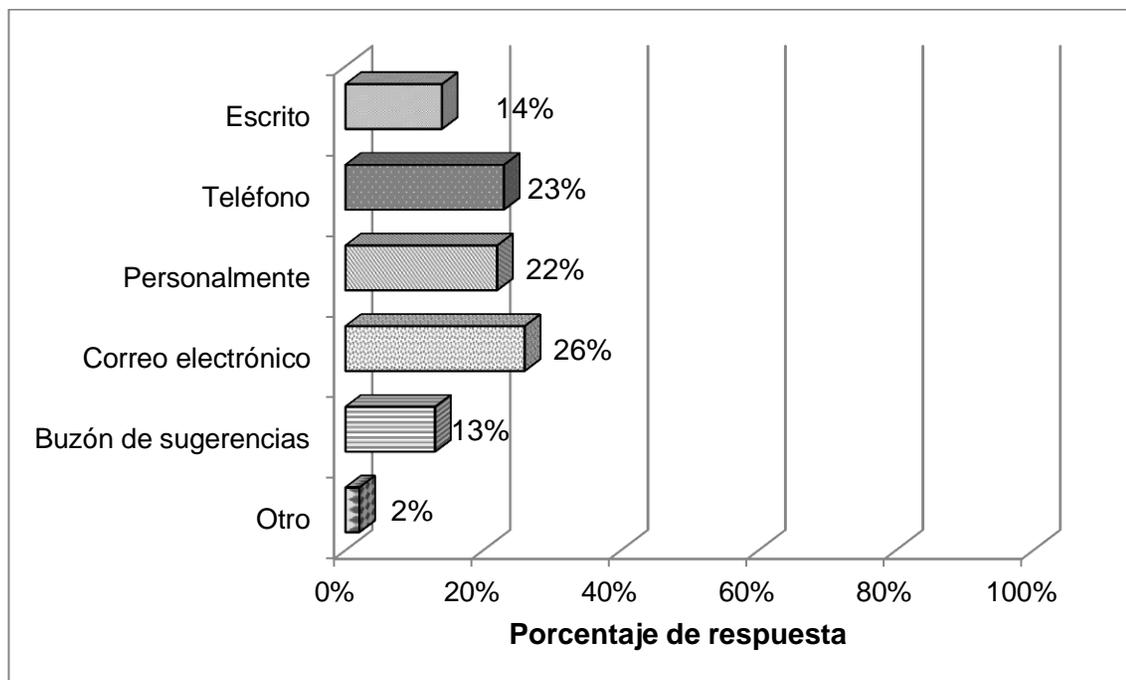
2.8.4.3 Expectativas del cliente

Se cuestionó si la empresa comercializadora de productos y servicios automotrices frecuentada por los encuestados ha indagado sobre sus expectativas y percepciones del servicio, 75% contestó negativamente mientras que el otro 25% restante, afirmativamente expresaron que la investigación sobre lo que desean recibir los clientes en el servicio es vital para la satisfacción de los mismos.

A los encuestados que adujeron (25%) que la empresa frecuentada indagó sobre sus expectativas, se les preguntó si las sugerencias brindadas fueron tomadas en cuenta, 76% indicó que sí y el otro porcentaje restante (24%) mencionó que esta solo demostró interés en mejorar la experiencia del servicio pero después no actuó. Se les cuestionó el medio por el que desearían que una empresa indagara sobre sus expectativas. (Véase gráfica 17)

Gráfica 17

Medio preferido para expresar expectativas del servicio, según cliente potencial



Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

Base: 385 clientes potenciales encuestados

Los clientes potenciales consideran que el medio idóneo para investigar sobre expectativas del servicio es por correo electrónico porque es de bajo costo, facilita la comunicación, se tiene acceso desde cualquier lugar con internet y puede ser enviado a varias personas a la misma vez.

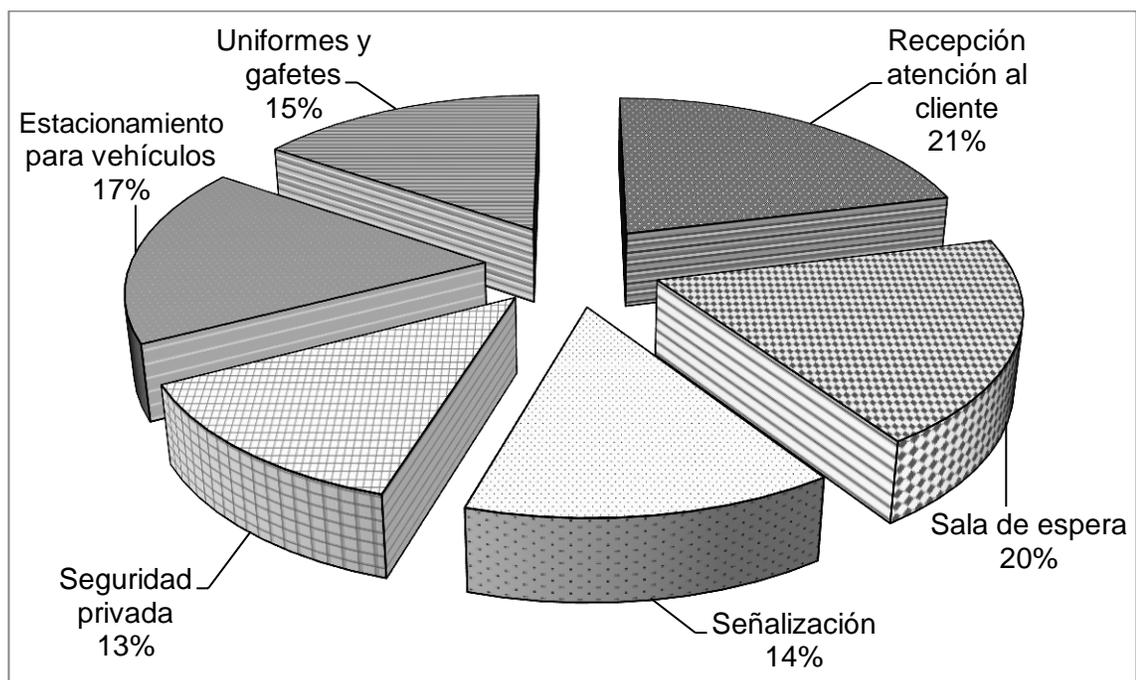
También se preguntó a los clientes cuáles son sus expectativas sobre el servicio brindado por una empresa comercializadora de productos y servicios automotrices; los factores mencionados fueron, conocimiento sobre los productos y servicios para que den al cliente una explicación clara sobre los mismos (17%), servicio rápido (15%), amabilidad y cordialidad (14%), explicación clara de los procedimientos del servicio (13%), atención personalizada (13%), honestidad (12%), ser respetuosos (9%) y flexibilidad (7%).

2.8.4.4 Evidencia física

Se cuestionó al cliente potencial sobre elementos de la evidencia física que son de importancia y que afectan la experiencia del servicio. (Véase gráfica 18)

Gráfica 18

Elementos importantes en la evidencia física, según cliente potencial



Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

Base: 385 clientes potenciales encuestados

A través de esta investigación se determinó que el elemento de la evidencia física que tiene mayor importancia para los clientes potenciales es la recepción de atención al cliente, por ser el lugar donde generalmente ocurre la primera interacción con la empresa, además una sala de espera cómoda con ambiente agradable, estacionamiento para vehículos, uniformes y gafetes para empleados; consideran que son fundamentales para influir en la decisión de compra, superar las expectativas de los usuarios y satisfacerlos.

2.8.4.5 Capacitación

Se preguntó a los clientes potenciales si los empleados de la empresa comercializadora de productos y servicios automotrices que frecuentan brindan una asesoría sobre el servicio, el 63% confirmó lo anteriormente expuesto y solo el 37% indicó lo contrario; comentan que es necesaria una formación constante en los trabajadores para que entreguen una adecuada atención a los usuarios.

En ese sentido, es importante que el personal de una empresa comercializadora deba estar capacitado para brindar un servicio de calidad, la totalidad de los encuestados estuvo de acuerdo con lo anteriormente expuesto, al señalar que se disminuyen las fallas en el servicio, aumentan los conocimientos sobre el puesto, mejora la productividad de trabajo, promueve el desarrollo personal.

2.8.4.6 Comunicación externa del servicio

Se cuestionó a los clientes potenciales si el servicio recibido en la empresa comercializadora de productos y servicios automotrices frecuentada cumplió con lo prometido en la publicidad, los resultados obtenidos fueron 53% medianamente, 27% si y 20% no; expresaron que los ofrecimientos realizados solo establecieron altas expectativas que al final no fueron superadas, mientras que otros dijeron que las promesas eran inexistentes.

Por otra parte, la eficacia de una empresa para informar a los clientes sobre sus productos y/o servicios es vital para su posicionamiento en el mercado, el 51% de los encuestados coincide en que no recibe tal comunicación pero el 49% respondió contrariamente. Por ello, se les interrogó sobre el medio de preferencia para enterarse de los productos y servicios que ofrece una empresa comercializadora. (Véase cuadro 27)

Cuadro 27

Medios preferidos para conocer los servicios que ofrece una empresa, según cliente potencial

Medio	Porcentaje
Redes sociales	22%
Volante	16%
Correo electrónico	13%
Página web	13%
Publicidad exterior	12%
Periódico	10%
Revista	7%
Radio	6%
Otro	1%
TOTAL	100%

Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

Base: 385 clientes potenciales encuestados

La utilización de medios para informar sobre los servicios que se ofrecen es primordial para llevar el mensaje a los clientes reales y atraer a los potenciales, estos últimos prefieren en su orden redes sociales, volantes, correo electrónico y pagina web para enterarse de los productos y servicios automotrices que vende una empresa.

2.8.5 Resumen de hallazgos de encuestas a clientes potenciales

A partir de las encuestas realizadas a los clientes potenciales se obtuvieron los siguientes hallazgos (véase tabla 15):

Tabla 15
Resumen de hallazgos de encuestas a clientes potenciales

Variable	Hallazgo
Retención de clientes	El 55% indicó que la empresa comercializadora de productos y servicios automotrices que frecuentan nunca les proporcionó incentivos para crear fidelización. El 81% consideró importante la entrega de incentivos para crear fidelización hacia una empresa.
Recuperación del servicio	El 67% coincidió que la empresa que frecuentan no proporciona un seguimiento después de realizada la venta. El 75% indicó que es importante que una empresa comercializadora se ponga en contacto con los clientes para calificar el servicio. El 65% confirmó haber experimentado algún problema con el servicio proporcionado por una empresa comercializadora de productos y servicios automotrices. El 73% indicó que la empresa que frecuentan no les facilitó algún medio para presentar una queja.
Expectativas del cliente	El 75% contestó que la empresa frecuentada nunca ha indagado sobre sus expectativas y percepciones del servicio.
Capacitación	El 63% señaló que los trabajadores de la empresa que frecuentan si les brindó una asesoría sobre el servicio.
Comunicación externa del servicio	El 53% manifestó que la empresa comercializadora de productos y servicios automotrices que visitan cumplió medianamente con lo prometido en la publicidad.

Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

Base: 385 clientes potenciales encuestados

2.9 Análisis FODA

Luego de analizar la información presentada se detectaron las fortalezas y debilidades del servicio brindado por ECOPSA, igualmente las oportunidades y amenazas que la afectan. La matriz FODA se presenta en el cuadro 28, herramienta para el análisis de la situación actual, que permite la formulación de estrategias.

Las carencias encontradas en el diagnóstico situacional son la inexistencia de un seguimiento posventa, tácticas para fidelizar a los usuarios, además la empresa no ha indagado sobre las expectativas del cliente, no posee un procedimiento para la captación de quejas y sugerencias, ausencia de estándares sobre el servicio, deficiencias en la evaluación del desempeño, empoderamiento, motivación y capacitación al colaborador, asimismo no existe una promesa del servicio que establezca expectativas del cliente.

Cuadro 28

Matriz FODA de ECOPSA

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<div style="position: absolute; top: 50%; left: 50%; transform: translate(-50%, -50%); font-size: 2em;">/</div>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 30 años de experiencia en el mercado 2. Amplias instalaciones 3. Activos fijos propios 4. Capacitación sobre servicio al cliente a colaboradores 5. Ofrece varios productos y servicios de la rama automotriz 6. Posee una base de datos que agiliza el acceso a la información de los clientes. 7. Facturación electrónica que optimiza las gestiones de la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pérdida de clientes a través de los años. 2. Inexistencia de un seguimiento postventa a clientes. 3. Ausencia de estrategias para fidelizar a los clientes 4. Falta de un procedimiento y medios para presentar quejas. 5. No se conoce expectativas del cliente sobre el servicio. 6. Falta de estándares del servicio para que el mismo sea ejecutado correctamente. 7. Evidencia física deficiente. 8. Evaluación del desempeño, empoderamiento, motivación y capacitación al empleado deficiente. 9. Falta de técnicas para la admisión de personal. 10. No existe una promesa sobre el servicio que establezca expectativas del cliente.
	FACTORES EXTERNOS	ESTRATEGIAS FO
Oportunidades	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento del parque vehicular en el municipio de Guatemala. 2. Crecimiento del comercio por demanda interna e importación de bienes. 3. Aumento del PIB por actividad productiva del país. 4. El ritmo inflacionario es moderado. 5. Tecnologías de información que facilitan la comunicación. 6. Maquinaria y equipo de punta aplicada a la industria de servicio automotriz. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejora constante en la entrega del servicio al cliente a través de la administración del recurso humano para generar satisfacción en los usuarios. (F1,F4,F7,O1,O4,O5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación y mejora constante de estándares de servicio y evidencia física para cumplir con las expectativas del cliente. (D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,D8,D9,O1,O2,O3,O6)
Amenazas	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de la competencia en la ciudad capital. 2. Competidores con mayor agresividad comercial. 3. Incremento de importadores de llantas. 4. Comercialización de llantas usadas y reencauchadas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Captación y administración constante de expectativas y percepciones del cliente para su fidelización y mejora continua del servicio. (F1, F2,F3,F5,F6,A1, A2, A4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación permanente de comunicación externa de las promesas del servicio para crear expectativas en los clientes. (D1,D10, A1, A2, A3,A4)

Fuente: trabajo de campo, enero 2016

CAPÍTULO III
ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS AUTOMOTRICES

3.1 Introducción

Después de realizar el diagnóstico situacional, se determinó que existen deficiencias en el servicio al cliente brindado por ECOPSA, mismas que se presentaron en la matriz FODA, herramienta de análisis que permitió la formulación de estrategias orientadas a brindar una solución a la problemática.

El presente capítulo se enfoca en la propuesta de estrategias de servicio al cliente para la empresa, cada una de ellas con sus respectivas tácticas para solventar las brechas del proveedor que permitirán eliminar las diferencias entre las expectativas y las percepciones del cliente sobre el servicio.

3.2 Importancia de la propuesta

ECOPSA tiene contacto con diversos clientes al atender los pedidos y reclamos de consumidores finales y detallistas, por ello la satisfacción del usuario depende del precio y calidad, no solo del producto sino también del servicio recibido, indispensable para establecer lazos de lealtad.

Lograr la fidelización de los clientes hacia la empresa es posible si se entrega excelencia en el servicio que supere sus expectativas; por ello, lograr una ventaja competitiva es posible si se aplican estrategias de servicio al cliente que permitan una diferenciación de la competencia.

3.3 Objetivos de la propuesta

Los objetivos de la propuesta que se desean alcanzar se dividen en general y específicos.

3.3.1 Objetivo general

Establecer estrategias de servicio al cliente que contribuyan a mejorar la calidad del mismo, contrarrestando la disminución en el número de usuarios en un 13%, observable al finalizar el año 2018.

3.3.2 Objetivos específicos

- Captar y administrar las expectativas y percepciones del cliente para su fidelización y mejora continua del servicio.
- Cumplir con las expectativas del cliente a través del establecimiento de estándares del servicio y mejora de la evidencia física orientados a la satisfacción del usuario.
- Mejorar la entrega del servicio al cliente a través de la correcta administración del recurso humano para generar satisfacción en los usuarios.
- Comunicar a los clientes la promesa del servicio de ECOPSA para crear expectativas en los usuarios.

3.4 Modelo de brechas sobre la calidad del servicio

La propuesta de estrategias de servicio al cliente se basa en el modelo de brechas sobre la calidad en el servicio, la solución a cada una de ellas permitirá cerrar la brecha del cliente.

Las cuatro brechas del proveedor poseen su respectiva estrategia que ayudarán a disminuir las deficiencias encontradas en el diagnóstico situacional y a eliminar las diferencias entre las expectativas y las percepciones del cliente. (Véase tabla 16)

Tabla 16
Propuesta de estrategias de servicio al cliente para ECOPSA

Estrategia	Tácticas	Brecha a cerrar
Captación y administración constante de expectativas y percepciones del cliente para su fidelización y mejora continua del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de expectativas y percepciones sobre el servicio • Retención de clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento y actualización de la base de datos • Clasificación de la cartera de clientes • Incentivos para premiar la fidelización del cliente • Recuperación del servicio: <ul style="list-style-type: none"> • Llamadas de seguimiento • Captación de quejas y sugerencias • Incentivos de recuperación 	Brecha 1: no saber lo que el cliente espera.
Implementación y mejora constante de estándares de servicio y evidencia física para cumplir con las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la evidencia física • Diseño de estándares del servicio 	Brecha 2: no seleccionar el diseño ni los estándares de servicio correctos.
Mejora constante en la entrega del servicio al cliente a través de la administración del recurso humano para generar satisfacción en los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de capacitación • Implementación de técnicas para la motivación laboral • Sistema de evaluación del desempeño • Proceso para otorgar empoderamiento • Mejoramiento del proceso de reclutamiento, selección e inducción al nuevo personal 	Brecha 3: No entregar el servicio con los estándares diseñados.

Continúa...

Continuación tabla 16

Estrategia	Tácticas	Brecha a cerrar
Aplicación permanente de comunicación externa de las promesas del servicio para crear expectativas en los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de una promesa del servicio • Publicidad para informar sobre las promesas del servicio 	Brecha 4: no igualar el desempeño a las promesas.

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

3.5 Estrategia 1: captación y administración constante de expectativas y percepciones del cliente

Se determinó en el diagnóstico situacional que la empresa no conoce las expectativas y percepciones del cliente sobre el servicio, tampoco proporciona un servicio postventa para determinar la satisfacción del usuario después de recibido el servicio, asimismo hay ausencia de estrategias enfocadas en su fidelización y por último, no hay mecanismos para recibir las quejas y sugerencias que sean proporcionadas, por tal motivo es necesario que ECOPSA aplique las siguientes tácticas para que las problemáticas anteriormente planteadas sean solucionadas:

- Conocimiento de expectativas y percepciones del servicio
- Retención de clientes
 - Mejoramiento y actualización de la base de datos
 - Clasificación de la cartera de clientes
 - Incentivos para premiar fidelización del cliente
- Recuperación del servicio
 - Llamadas de seguimiento
 - Captación de quejas y sugerencias
 - Incentivos de recuperación

3.5.1 Táctica 1: conocimiento de expectativas y percepciones sobre el servicio

3.5.1.1 Definición de la táctica

ECOPSA no ha indagado las percepciones y expectativas del cliente sobre el servicio, por lo tanto la empresa no tiene puntos de referencia sobre los cuales evaluar su desempeño, por ello es necesario que se indague sobre las mismas para obtener información que permita conocer lo que los usuarios esperan recibir en el servicio para facilitar la generación de satisfacción.

3.5.1.2 Objetivos de la táctica

- Identificar las expectativas y percepciones de los clientes reales sobre el servicio para la implementación de acciones que faciliten la entrega de satisfacción.
- Evaluar el desempeño del servicio brindado a los clientes para tomar medidas correctivas que permita mejorar su entrega.

3.5.1.3 Descripción de la táctica

El conocimiento de las percepciones y expectativas de los clientes es clave para entregar un servicio de calidad; sin embargo, se determinó que ECOPSA nunca ha indagado sobre este aspecto porque el 100% de los clientes reales expresaron que este proceso era inexistente.

Se propone una boleta de satisfacción del cliente que permita conocer y evaluar sus percepciones y expectativas de servicio, la cual analizará atributos basados en cinco dimensiones (confiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y tangibles).

La confiabilidad examinará la capacidad de la empresa para cumplir las promesas del servicio a los clientes y brindar solución a los problemas; la sensibilidad analizará la aptitud de los colaboradores por ayudar y apoyar a los usuarios, estará relacionada con la rapidez para solucionar quejas, brindar respuesta a sus solicitudes y preguntas; la seguridad observará la habilidad de los empleados para transmitir confianza, credibilidad y cortesía; la empatía comprobará si se trata al cliente como un individuo, si se le brinda una atención personalizada, se conocen sus gustos y preferencias sobre el servicio; por último, tangibles considerará la imagen de las instalaciones físicas de la empresa, del personal y equipo, aspectos que se utilizarán para evaluar la calidad del servicio recibido. (Véase figura 8)

Figura 8

Boleta de satisfacción del cliente

		Boleta de satisfacción del cliente			No. boleta: _____
<p>Para brindarle un mejor servicio, se solicita que responda las siguientes interrogantes. La información recopilada será de utilidad para realizar mejoras y otorgarle excelencia y calidad.</p>					
I. Instrucciones: Marque con una X, según su experiencia con el servicio recibido.					
Dimensiones de la calidad	Malo (0-25)	Regular (26-50)	Bueno (51-75)	Excelente (75-100)	
Confiabilidad					
¿La empresa cumplió con las promesas del servicio?					
¿Se entregó el servicio de forma segura y precisa?					
¿Le solucionaron sus problemas de forma rápida y adecuada?					
Sensibilidad					
¿Se le atendió con prontitud sus quejas?					
¿Recibió apoyo por parte de la empresa?					
¿Los empleados estuvieron dispuestos a ayudarle?					
Seguridad					
¿Los empleados demostraron cortesía en el servicio?					
¿Los empleados le inspiraron confianza y credibilidad?					
Empatía					
¿Recibió una atención personalizada a su gusto?					
¿La empresa comprende sus necesidades e intereses?					

Continúa...

Continuación figura 8

Dimensiones de la calidad	Malo (0-25)	Regular (26-50)	Bueno (51-75)	Excelente (75-100)
Tangibles				
¿Las instalaciones físicas son adecuadas a sus necesidades?				
¿El personal reflejó una buena imagen?				
¿El equipo que utiliza la empresa es moderno?				
II. Instrucciones: Marque con una X para conocer sus expectativas del servicio.				
Indicador	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
La empresa debe entregar bien el servicio desde la primera vez.				
La calidad del servicio debe ser excelente.				
La empresa debe dar el servicio en el tiempo que promete.				
Los empleados deben ser respetuosos.				
¿Cuáles son otras expectativas que usted tiene sobre del servicio?				
¡Muchas gracias por su colaboración!				

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

La boleta de encuesta se proporcionará a los usuarios después de facturar el servicio requerido por los mismos, pero durante su estadía en las instalaciones de la empresa se les deberá explicar que se les brindará una boleta en caja para que estén enterados del nuevo procedimiento. Esta táctica se efectuará cada seis meses para evaluar si se han cumplido con las percepciones y expectativas de los clientes sobre el servicio.

3.5.1.4 Beneficios de la táctica

La empresa al implementar esta táctica podrá determinar si las expectativas del cliente fueron superadas al realizar una evaluación de la calidad del servicio prestado que permitirá tomar medidas correctivas para su mejora.

3.5.1.5 Presupuesto de la táctica

A continuación se detalla el costo de la táctica enfocada en conocer las expectativas y percepciones sobre el servicio, incluye actividad, costo unitario y total. (Véase cuadro 29)

Cuadro 29

Presupuesto para la implementación de la táctica propuesta para el conocimiento de expectativas y percepciones sobre el servicio

Actividad	Descripción	Costo unitario	Costo Total
Impresión de boletas	780 fotocopias en hojas papel bond de 80 gramos. (390 clientes * 2 veces al año)	Q 0.20	Q 156.00
TOTAL			Q 156.00

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

3.5.1.6 Control de la táctica

Para evaluar y controlar la eficiencia de la táctica se tabularán los resultados de las boletas en Excel (véase figura 9), después se elaborará un reporte semestralmente que consistirá en informar los resultados obtenidos a través del uso de gráficas, comentarios y recomendaciones.

Posteriormente, el gerente general analizará los resultados obtenidos de las boletas y convocará a todos los empleados a una reunión, en conjunto se tomarán medidas de mejora para la entrega del servicio; este proceso permitirá alcanzar el objetivo de generar satisfacción en los usuarios porque notarán que

ECOPSA está realizando cambios en la entrega de su servicio y que su opinión fue tomada en cuenta.

3.5.2 Táctica 2: retención de clientes

3.5.2.1 Definición de la táctica

ECOPSA no aplica tácticas para la retención de clientes porque tiene desconocimiento de ellas, situación que no permite diferenciarse de la competencia y generar lealtad en los usuarios; por ello, es necesario que la empresa otorgue incentivos para crear fidelización y lograr un mayor nivel de satisfacción en los consumidores.

3.5.2.2 Objetivos de la táctica

- Lograr la fidelización del cliente hacia la empresa a través de la administración de sus expectativas y de la mejora continua en el servicio.
- Actualizar la información de la base de datos para que el proceso de comunicación con los clientes sea óptimo y se faciliten las tareas de fidelización.
- Clasificar la cartera de clientes de la empresa agrupándolos en segmentos para favorecer la aplicación de tácticas para la retención de los mismos.

3.5.2.3 Descripción de la táctica

Para aplicar la táctica de retención es necesario mejorar la base de datos y clasificar la cartera de clientes, las cuales se detallan a continuación.

Figura 9
Formato de tabulación

Tabulado Boleta de satisfaccion del cliente

ECOPSA

Dimensiones de la calidad

No. boleta	Confiability								Sensitivity										
	¿La empresa cumplió con las promesas del servicio?				¿Se entregó el servicio de forma segura y precisa?				¿Le solucionaron sus problemas de forma rápida y adecuada?				¿Se le atendió con prontitud sus quejas?				¿Recibió apoyo por parte de la		
	Malo	Regular	bueno	Excelente	Malo	Regular	bueno	Excelente	Malo	Regular	bueno	Excelente	Malo	Regular	bueno	Excelente	Malo	Regular	bueno
1																			
339	328																		
340	329																		
341	330																		
342	331																		
343	332																		
344	333																		
345	334																		
346	335																		
347	336																		
348	337																		
349	338																		
350	339																		
351	340																		
352	341																		
353	342																		
354	343																		
355	344																		
TOTAL																			

140

Continúa....

Continuación, figura 9

The screenshot shows an Excel spreadsheet titled "Tabulado boleta de satisfacción del cliente - Microsoft Excel (Error de activación de productos)". The spreadsheet contains a table with the following structure:

		Indicador				
No. boleta	La empresa debe entregar bien el servicio desde la primera vez.	La calidad del servicio debe ser excelente.	La empresa debe dar el servicio en el tiempo que promete.	Los empleados deben ser respetuosos.	¿Cuales son las expectativas que usted tiene sobre el servicio?	
1						
346						
347						
348						
349						
350						
351						
352						
353						
354						
355	TOTAL					

The ECOPSA logo is visible in the top left corner of the spreadsheet area. The Excel interface includes the ribbon with tabs for Archivo, Inicio, Insertar, Diseño de página, Fórmulas, Datos, Revisar, Vista, Load Test, and Team. The status bar at the bottom shows "Listo", "seccion I", "seccion II", "Hoja3", and the system clock "9:15 p. m. 26/11/2016".

141

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

a. Mejoramiento y actualización de la base de datos

La táctica sobre mejoramiento y actualización de la base de datos permitirá a ECOPSA optimizar la comunicación con los clientes, por tal motivo existe la necesidad de agregar nuevos datos que facilitarán el intercambio de información con cada cliente y modificar los existentes, porque estos no son estáticos, sino que cambian con el tiempo.

La actualización de la base de datos es necesaria porque facilitará la aplicación de tácticas para la retención de clientes y la entrega de incentivos para la fidelización de los mismos, además una base de datos renovada favorecerá las interacciones con los usuarios y permitirá la creación de relaciones de largo plazo basadas en la lealtad.

Como se mencionó en el diagnóstico situacional, la empresa tiene una base de datos cuyo ancho incluye nombre, dirección, teléfono, número de identificación tributaria y límite de crédito, y una profundidad de 386 clientes; se propone actualizar el contenido de la misma por medio de un cuestionario para la recopilación de información. (Véase figura 10)

Figura 10

Cuestionario para la actualización de la base de datos

Actualización de datos clientes

Instrucciones: conteste todas las preguntas; la información recopilada será de ayuda para mejorar el servicio y actualizar nuestra base de datos.

I. Datos personales

Nombre completo

Fecha de nacimiento

Teléfono Celular Fax

Numero de Nit

Dirección

Correo electrónico

Tiempo de ser cliente de la empresa

Se garantiza la confidencialidad de la información.

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

La información se recopilará el primer bimestre del año 2018 y el proceso dependerá si es para un cliente actual o uno nuevo:

- Clientes actuales: usuarios del servicio que están registrados en la actual base de datos, serán contactados vía telefónica por la secretaria quien realizará las preguntas contenidas en el cuestionario, en ese mismo instante efectuará la actualización. (Véase anexo 13, procedimiento 1)

- Clientes nuevos: la recepcionista será la encargada de entregar a cada uno de los usuarios la boleta de actualización de datos mientras se realiza el servicio al automóvil, posteriormente la secretaria realizará la actualización según la información recopilada en el cuestionario. (Véase anexo 13, procedimiento 2)

a. 1 Beneficios de la táctica

Uno de los mayores beneficios que obtendrá la empresa al implementar esta táctica, es el mejoramiento del proceso de comunicación con los clientes reales y nuevos al poseer correos electrónicos y números de teléfono actualizados.

a. 2 Presupuesto de la táctica

A continuación se detalla el costo de la táctica enfocada en mejorar la base de datos de la empresa, incluye actividad, costo unitario y total. (Véase cuadro 30)

Cuadro 30

Presupuesto para el mejoramiento y actualización de la base de datos

Actividad	Descripción	Costo unitario	Costo Total
Formulario para clientes	400 fotocopias en hojas papel bond de 80 gramos.	Q 00.20	Q 80.00
TOTAL			Q 80.00

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

b. Clasificación de la cartera de clientes

La clasificación de los clientes es una técnica que permitirá agruparlos en segmentos para conocer cuál es la categoría más rentable, además facilitará el diseño de estrategias únicas para cada grupo de clientes, ya que tienen hábitos de compra distintos entre sí.

Con base a la actualización de la base de datos que se realizará el primer bimestre del año 2018, se propone la clasificación de los clientes en tres segmentos, las cuales se describen a continuación:

- a. **Clientes oro:** estará conformada por clientes que representan los ingresos más altos para la empresa; las principales características de este grupo son las siguientes: usuarios que llevan más de 10 años de comprarle a ECOPSA, montos de adquisición que ascienden a más de Q 3,001.00 al mes y una frecuencia de visita para la compra de productos y/o servicios menor a cuatro meses. Estos serán identificados en la base de datos como clientes tipo “A”.

- b. **Clientes platino:** estará integrada por usuarios que tengan entre 5 a 9 años de comprarle a la empresa, cuyos montos oscilan entre Q 1,001.00 a Q 3,000.00 mensuales y una frecuencia de compra para productos y/o servicios cada seis meses. Estos serán identificados en la base de datos como clientes tipo “B”.

- c. **Clientes bronce:** estará formada por clientes que representan el menor ingreso para la empresa porque no son consumidores constantes de los productos y servicios automotrices que ofrece ECOPSA; entre las características que definen a este grupo es que llevan menos de 5 años de pertenecer a la cartera de clientes, cuyas compras son inferiores a Q 1,001.00 mensuales y una frecuencia de adquisición de productos y/o servicios una vez al año. Estos serán identificados en la base de datos como clientes tipo “C”.

Posterior a la actualización de la base de datos, la secretaria será la encargada de realizar la respectiva clasificación como clientes tipo “A”, “B” o “C” según las características descritas anteriormente.

b. 1 Beneficios de la táctica

- Desarrollar estrategias apropiadas para cada tipo de clientes.
- Tener en todo momento información sobre el tipo de cliente con el que se está tratando al momento de la negociación.

c. Incentivo para premiar la fidelización del cliente

Un incentivo es un estímulo que se brinda a una persona o a los clientes para incrementar la fidelización hacia la empresa; ésta se ve forzada a implementar este tipo de acciones debido a la alta competitividad que existe actualmente en los mercados y por la escasa diferenciación entre un competidor a otro.

Debido a que el 67% de clientes reales y 81% de los perdidos manifestaran que ECOPSA no otorga incentivos, se sugiere la entrega a partir de marzo del año 2018 de un aliciente para premiar su fidelización y lealtad, el cual se describe a continuación:

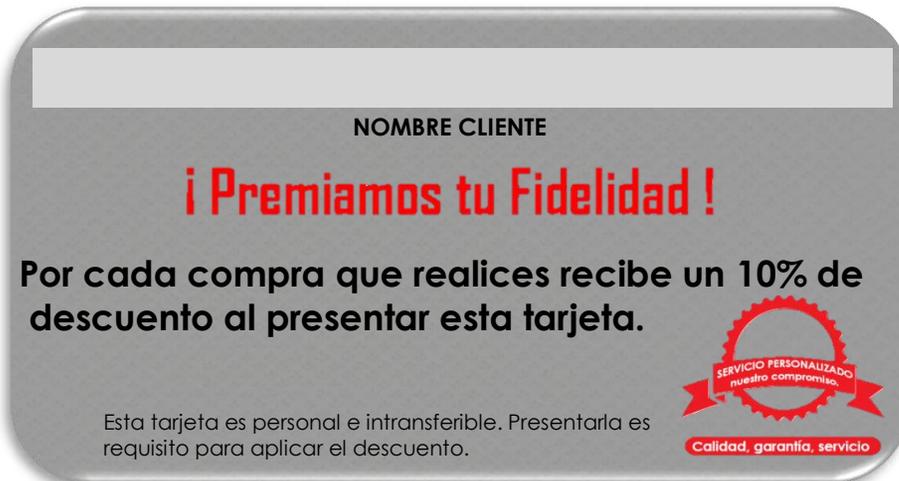
- **Clientes oro (detallistas):** a estos usuarios se les proporcionará un descuento permanente del 10% sobre el monto total a facturar, debido a que el 30% de los encuestados manifestaron preferir descuentos para generar lealtad hacia la empresa. Se les brindará una tarjeta de cliente frecuente (véase figura 11) y se enviará un correo electrónico a todos los usuarios clasificados en este grupo para que se enteren que ECOPSA premiará su preferencia y lealtad (Véase figura 12). (Véase anexo 13, procedimiento 3)

Figura 11
Tarjeta de cliente frecuente oro

Anverso



Reverso



Fuente: aporte propositivo, marzo 2016

Figura 12

Material de correo electrónico para clientes oro



Ahórrate un **10%**

Premiamos tu preferencia

Descuento permanente del 10% solo para ti.

Solicita tu tarjeta de cliente frecuente en tu próxima visita en área de recepción.

SERVICIO PERSONALIZADO
nuestro compromiso.

Calidad, garantía, servicio

28 calle "B" 8-20 zona 8
www.ecopsa.com
PBX: 25031515



ECOPSA

El porcentaje de descuento propuesto se otorgará debido a que la empresa tiene un margen de utilidad que oscila entre los 15 y 20%, además la tarjeta de cliente frecuente permitirá a ECOPSA generar mayores ventas a largo plazo, retener a los clientes detallistas porque se recompensará su lealtad y aumentará la frecuencia de visitas de los usuarios.

c. 1 Beneficios de la táctica

Con la táctica de incentivo para premiar fidelización del cliente se obtienen beneficios como:

- Incremento en la lealtad de los clientes.
- Satisfacer los gustos y preferencias de los usuarios con la entrega de descuentos.
- Incremento en las ventas a largo plazo reflejado en mayores ingresos.
- Se motivará a los usuarios para que consuman más de los productos y servicios automotrices que la empresa ofrece.

c. 2 Presupuesto de la táctica

A continuación se detalla el costo de la táctica relacionada con la entrega del incentivo para premiar la lealtad del cliente, incluye actividad, costo unitario y total. (Véase cuadro 31)

Cuadro 31

Presupuesto para la entrega del incentivo de fidelización del cliente

Actividad	Descripción	Costo unitario	Costo Total
Envío de correo electrónico a clientes para informar sobre incentivo de fidelización.	Con formato JPG de 285 KB.	Q 0.00	Q 0.00
Impresión de tarjetas de cliente frecuente.	344 tarjetas de pvc full color.	Q 15.00	Q 1,410.00
Costo de entregar incentivo de fidelización a cliente oro.	94 clientes oro (Q 3,001.00 * 10% = Q 300.10)	Q 300.10	Q 28,209.40
Boleta para control de la táctica de retención de clientes.	230 fotocopias en hojas papel bond de 80 gramos.	Q 0.20	Q 46.00
TOTAL			Q 29,665.40

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

3.5.2.4 Presupuesto total de la táctica de retención de clientes

A continuación se detalla el costo total de la táctica enfocada en la retención de clientes, se considera la actividad y costo total. (Véase cuadro 32)

Cuadro 32

Presupuesto total para la implementación de la táctica propuesta de retención de clientes

Actividad	Costo Total
Táctica para el mejoramiento y actualización de la base de datos	Q 80.00
Táctica para la clasificación de la cartera de clientes	Q 00.00
Táctica de incentivo para premiar fidelización del cliente	Q 29,665.40
TOTAL	Q 29,745.40

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

3.5.2.5 Control de la táctica de retención de clientes

Para controlar la eficiencia de la táctica se deberá evaluar la satisfacción del cliente en relación a los incentivos recibidos, para lo cual la subjefa administrativa será la encargada de llamarlos al finalizar el primer semestre del año 2018 y utilizará la boleta propuesta para este fin (véase figura 13), posteriormente tomará medidas correctivas en conjunto con el gerente general de ser necesarias.

Además, evaluará el aumento de ventas al finalizar el primer semestre para determinar si los ingresos son mayores a la inversión realizada.

Figura 13

Boleta para control de táctica de retención de clientes

 <p>Boleta para control de retención de clientes</p>
<p>Objetivo: Recopilar información sobre la satisfacción del cliente en relación con los incentivos de fidelización recibidos.</p>
<p>Instrucciones: El encuestado responderá a la totalidad de las preguntas realizadas por el encuestador.</p>
<p>1. ¿Nuestros colaboradores le han ofrecido los incentivos de fidelización a los cuales usted se ha hecho acreedor?</p> <hr/> <hr/>
<p>2. ¿Cuál es su opinión sobre los incentivos otorgados por ECOPSA?</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>3. ¿Está satisfecho con los incentivos de fidelización recibidos?</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>4. ¿Cuáles son sus recomendaciones para mejorar los incentivos ofrecidos por ECOPSA?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

3.5.3 Táctica 3: recuperación del servicio

3.5.3.1 Definición de la táctica

Actualmente existen inconvenientes con el servicio, lo que provoca insatisfacción y pérdida de clientes reales y potenciales por la comunicación de boca en boca negativo, además este aspecto repercute negativamente en los ingresos de la empresa; por tal motivo se propone aplicar captación de quejas y sugerencias, llamadas de seguimiento para garantizar la satisfacción del usuario e incentivos de recuperación, puesto que el mal servicio fue la segunda causa por la cual dejaron de comprarle a ECOPSA.

3.5.3.2 Objetivos de la táctica

- Evaluar el cumplimiento de las percepciones y expectativas de los clientes sobre el servicio a través de actividades postventa efectuadas por la empresa.
- Reducir el número de clientes insatisfechos por fallas en el servicio a través de la captación de quejas y sugerencias.
- Recuperar al cliente perdido mediante la entrega de incentivos financieros y mejoras en el servicio.

3.5.3.3 Descripción de la táctica

La táctica de recuperación del servicio está conformada por llamadas de seguimiento, captación de quejas y sugerencias, y por incentivos de recuperación, las mismas se detallan a continuación.

a. Llamadas de seguimiento

Un servicio postventa son todos los esfuerzos que ECOPSA debe realizar para satisfacer al cliente y garantizar la calidad en el servicio. El seguimiento a los usuarios proporciona una base para una relación de lealtad, porque demuestra el interés que se tiene hacia ellos.

Debido a que el 57% de los clientes reales y el 69% de los perdidos indicaron que la empresa no se pone en contacto con ellos para medir su satisfacción después de realizada la venta, se propone que la empresa realice llamadas de seguimiento para conocer la percepción que tiene el usuario sobre el servicio recibido mediante una boleta de evaluación. (Véase figura 14)

La boleta incluye preguntas clave sobre la calidad del servicio, trato brindado por los empleados e instalaciones físicas de la empresa. Está dirigida a usuarios que visitarán las instalaciones de la empresa y requerirán un servicio rápido como compra de llantas sin instalación u otros productos automotrices, y que no posean tiempo suficiente para contestar la boleta de satisfacción del cliente propuesta para la táctica uno.

Las llamadas telefónicas deberán ser realizadas uno o dos días después de entregado el servicio y estará a cargo de la subjefa administrativa quien los encuestará. Este proceso se facilitará porque el número telefónico registrado estará actualizado. (Véase táctica de mejoramiento y actualización de la base de datos)

Para poner en práctica esta táctica se deberá proceder de la siguiente manera:

- a. La cajera entregará diariamente a la subjefa administrativa un registro con los nombres y números de teléfono de todos los clientes que requirieron un servicio rápido.

- b. La subjefa administrativa llamará telefónicamente a los usuarios uno o dos días posteriores a la realización del servicio.
- c. La subjefa administrativa utilizará la boleta de evaluación del servicio y realizará las preguntas respectivas para medir la satisfacción del cliente después de realizada la venta.
- d. Elaborará un reporte con los resultados obtenidos de la boleta de evaluación del servicio.

a.1 Beneficios de la táctica

Al aplicar las llamadas de seguimiento la empresa obtendrá beneficios como:

- Conocer la opinión de los clientes sobre el servicio recibido en la empresa.
- Identificar oportunidades para la mejora al encontrar puntos de falla en el servicio.
- Seguimiento al desempeño del servicio brindado por la empresa.

a. 2 Presupuesto de la táctica

A continuación se detalla el costo de la táctica de llamadas de seguimiento, incluye actividad, costo unitario y total. (Véase cuadro 33)

Cuadro 33

Presupuesto para la realización de llamadas de seguimiento

Actividad	Descripción	Costo unitario	Costo Total anual
Llamadas telefónicas	688 llamada telefónicas al año con duración aproximada de 2 min. (688*2min=1,376 min al año)	Q 0.67	Q 921.92
Boleta de evaluación del servicio	688 fotocopias en hojas papel bond de 80 gramos al año.	Q 0.20	Q 137.60
TOTAL			Q 1,059.52

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

Figura 14

Boleta de evaluación del servicio para llamadas de seguimiento

**Boleta de evaluación del servicio**

Objetivo: Evaluar el servicio brindado a los clientes mediante llamadas de seguimiento.

Nombre cliente: Fecha: ___/___/___

1. ¿Cómo califica el servicio brindado por la empresa?
Excelente Bueno Regular Malo
2. Después de haber recibido el servicio, usted se siente:
Muy satisfecho Satisfecho Poco satisfecho Insatisfecho
3. ¿La empresa cumplió lo que le prometió?
Si Medianamente No
4. ¿El tiempo de atención le pareció adecuado?
Si Medianamente No
5. ¿Cómo fue el trato de los empleados hacia usted?
Excelente Bueno Regular Malo
6. ¿Cómo califica las instalaciones de la empresa y equipo utilizado en el servicio?
Excelente Bueno Regular Malo

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

a. 3 Captación de quejas y sugerencias

La recuperación del servicio por fallas favorece la conservación de clientes y la formación de lealtad, por ello es necesario poner en marcha acciones. Un problema detectado es que la mayoría de usuarios al experimentar una falla en el servicio no se queja, situación que no permite a la empresa emprender gestiones para su mejora.

El 100% de clientes reales y perdidos encuestados manifestaron que la empresa no les proporcionó un medio para manifestar una queja o sugerencia, siendo esto una debilidad debido a que ECOPSA no atiende los inconvenientes de los clientes. Asimismo, cabe resaltar que las fallas en el servicio es la segunda razón por la cual se perdieron clientes en el año 2014 (véase gráfica 13).

Por tal motivo, se propone a la empresa solucionar los inconvenientes que el cliente pueda tener en la prestación del servicio a través de la captación de información y su debida gestión; para ello, se deberá observar lo siguiente:

- a. El medio para captar información será de forma personal porque permite la comunicación cara a cara, además el 24% de los clientes reales encuestados prefieren la utilización de esta vía para proporcionar una queja.
- b. La empresa colocará un cartel informativo (véase figura 15) en la pared de recepción de atención a clientes, sala de espera y área de taller para informar que, de existir alguna queja o sugerencia se avoquen personalmente a la oficina de administración si el inconveniente se produjo al momento de recibir el servicio o telefónicamente si fue posterior a ello.
- c. La subjefta administrativa utilizará una guía de entrevista para la recepción de quejas o sugerencias del cliente (véase figura 16). (Véase anexo 13, procedimiento 4)

Figura 15

Cartel informativo para captación de quejas y sugerencias

Tu opinión nos interesa

Comunicanos tu queja o sugerencia inmediatamente a la oficina de administración o al

 PBX: 25031515


ECOPSA


SERVICIO PERSONALIZADO
nuestro compromiso.

Calidad, garantía, servicio

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

Figura 16

Guía de entrevista para la captación de quejas y sugerencias

 Guía de entrevista para recepción de quejas y sugerencias		
Objetivo: Conocer el motivo de queja del cliente para darle solución a la misma o sugerencias.		
Instrucciones: El encuestado responderá a la totalidad de las preguntas realizadas por el encuestador.		
Fecha: __/__/__		
Datos de quien presenta la queja		
Nombre(s)	Apellidos	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Teléfono	Celular	Correo electrónico
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Relato de los hechos		
Fecha en la que ocurrieron los hechos	<input type="text"/>	
Nombre de empleado relacionado con la queja	<input type="text"/>	
Breve narración de los hechos		
<input type="text"/>		
Sugerencias		
<input type="text"/>		

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

b.1 Beneficios de la táctica

La empresa al poner en marcha esta táctica obtendrá los siguientes beneficios:

- Retención de la cartera de clientes.
- Lealtad de los usuarios al solventar las quejas presentadas.
- Aumento de la satisfacción del cliente.

b.2 Presupuesto de la táctica

A continuación se detalla el costo para la captación de quejas o sugerencias, incluye actividad, costo unitario y total. (Véase cuadro 34)

Cuadro 34

Presupuesto para la captación de quejas o sugerencias

Actividad	Descripción	Costo unitario	Costo Total
Impresión de guía de entrevista para recepción de quejas y sugerencias.	344 fotocopias en hojas papel bond de 80 gramos.	Q 0.20	Q 68.80
Cartel informativo	Tamaño: 50 cm x 28 cm Observaciones: full color, Material: coroplast + adhesivo Cantidad: 3	Q 125.00	Q 375.00
Impresión de boleta para control de captación de quejas y sugerencias.	344 fotocopias en hojas papel bond de 80 gramos.	Q 0.20	Q 68.80
TOTAL			Q 512.60

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

b. Incentivos de recuperación

En el diagnóstico situacional se determinó que existen 42 clientes perdidos que dejaron de comprarle a ECOPSA por varias razones, las cuales fueron por precios altos de los productos y servicios automotrices, fallas en servicio proporcionado por la empresa que afectó su satisfacción y lealtad, por ello se les

cuestionó si estarían dispuestos a volver a la misma a lo que el 86% contestó afirmativamente con la condición que se ofrecieran incentivos monetarios y mejoras en su servicio, por tal motivo se propone otorgarles alicientes para su recuperación que consisten en ofrecerles un 20% de descuento en la próxima compra como estímulo inicial para posteriormente ofrecerles un 10% de descuento permanente al momento de realizar sus compras.

Para otorgar el incentivo inicial se deberá aplicar las siguientes restricciones:

- No aplica para productos o servicios ofertados
- Máximo descuento a otorgar Q 200.00
- Valido del 1 de enero al 30 de junio de 2018.

Para poner en práctica esta táctica se deberá proceder de la siguiente manera:

- a. La secretaria seleccionará un listado de la base de datos de los clientes perdidos.
- b. Posteriormente los llamará telefónicamente para manifestarles que hay mejoras en el servicio e incentivos monetarios para ellos.
- c. Les ofrecerá a los clientes un 20% en la próxima compra dentro de los adyacentes seis meses, explicará las restricciones para otorgar el incentivo y les indicará que recibirán un 10% de descuento permanente, posteriormente enviará el material por correo electrónico. (Véase figura 17)
- d. Cuando el cliente llegue a las instalaciones de la empresa entregará a la recepcionista el cupón impreso con todos los datos llenos, inmediatamente se le otorgará el cuestionario para la actualización de datos. (Véase táctica de mejoramiento y actualización de la base de datos)

Figura 17

Diseño material para correo electrónico



CUPÓN DESCUENTO

RECIBE UN DESCUENTO ESPECIAL

del **20%** en tu próxima compra.

Además te ofrecemos un servicio renovado y un descuento permanente en todas las compras que realices.


ECOPSA

28 calle "B" 8-20 zona 18
 www.ecopsa.com
 PBX: 25031515

 /ecopsa





Imprime y presenta este cupón en tu próxima compra para obtener el beneficio. Valido del 01/01/18 al 30/06/18.

Nombre cliente: _____ Teléfono: _____

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

c.1 Beneficios de la táctica

La empresa recuperará a los clientes perdidos e iniciará nuevamente una relación con ellos, además obtendrá un incremento en las ventas por el descuento permanente otorgado a los usuarios que promoverá compras frecuentes.

c. 2 Presupuesto de la táctica

A continuación se detalla el costo de la táctica enfocada en la recuperación del cliente perdido, incluye actividad, costo unitario y total. (Véase cuadro 35)

Cuadro 35
Presupuesto para los incentivos de recuperación

Actividad	Descripción	Costo unitario	Costo Total
Entrega del 20% de descuento inicial	42 clientes perdidos (Q501.00 * 20% = Q 100.20)	Q 100.20	Q 4,208.40
Entrega de 10% de descuento permanente.	42 clientes perdidos (Q501.00 * 10% = Q 50.10)	Q 50.10	Q 2,104.20
Llamadas telefónicas a clientes perdidos	42 llamada telefónicas (42 clientes perdidos *3 min = 126 min.)	Q 00.67	Q 84.42
Envío de cupón por correo electrónico	Full color, 173 Kb.	Q 0.00	Q 0.00
Impresión de boleta para control de incentivos de recuperación.	42 fotocopias en hojas papel bond de 80 gramos.	Q 0.20	Q 8.40
TOTAL			Q 6,405.42

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

3.5.3.4 Presupuesto total de la táctica de recuperación del servicio

A continuación se detalla el costo total de la táctica enfocada en la recuperación del servicio, se considera la actividad y costo total. (Véase cuadro 36)

Cuadro 36

Presupuesto total para la implementación de la táctica propuesta de recuperación del servicio

Actividad	Costo Total
Táctica de llamadas de seguimiento	Q 1,059.52
Táctica de captación de quejas y sugerencias	Q 512.60
Táctica de incentivos de recuperación	Q 6,405.42
TOTAL	Q 7,977.54

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

3.5.3.5 Control de la táctica de recuperación del servicio

A continuación se describen los controles a aplicar en cada una de las tácticas para la recuperación del servicio.

a. 1 Llamadas de seguimiento

Para controlar y evaluar la eficiencia de la táctica las subjefa administrativa elaborará un reporte con los resultados obtenidos de la boleta de evaluación del servicio para posteriormente entregarlo al gerente general, ambos lo analizarán y determinarán acciones de mejora si fueran necesarias.

a.2 Captación de quejas y sugerencias

La subjefa administrativa deberá elaborar un reporte mensual con los resultados obtenidos de la guía de entrevista para recuperación del servicio para posteriormente entregarlo al gerente general; después de solventado el inconveniente se llamará en los próximos 10 días al cliente para evaluar su satisfacción a través de la boleta de control para la captación de quejas y sugerencias. (Véase figura 18)

Figura 18

Boleta para control de táctica de captación de quejas y sugerencias



Boleta para control de captación de quejas y sugerencias.

Objetivo: Recopilar información sobre la satisfacción del cliente en la solución de quejas.
Instrucciones: El encuestado responderá a la totalidad de las preguntas realizadas por el encuestador.

Nombre del cliente

1. ¿Está satisfecho con la solución brindada a su queja?
Si Medianamente No

¿Por qué? _____

2. ¿Cree que su queja fue solucionada en un tiempo adecuado?
Si Medianamente No

3. ¿Cree que la empresa mostró interés por solucionarle su queja?
Si Medianamente No

4. ¿Volvería a solicitar nuestros servicios?
Si No lo sé No

¿Por qué? _____

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

a.3 Incentivos de recuperación

La secretaria deberá informar al jefe de mercadeo la cantidad de cupones de descuento canjeados por los clientes perdidos, quien determinará la eficiencia de los incentivos entregados a los usuarios. Asimismo, la subjefa administrativa llamará al finalizar el primer semestre del año 2018 a los clientes para evaluar su satisfacción con los incentivos brindados por ECOPSA y utilizará la boleta para control de incentivos de recuperación. (Véase figura 19)

Figura 19

Boleta para control de táctica de incentivos de recuperación

	Boleta para control de incentivos de recuperación
Objetivo: Recopilar información sobre la satisfacción del cliente perdido en relación a los incentivos recibidos.	
Instrucciones: El encuestado responderá a la totalidad de las preguntas realizadas por el encuestador.	
Nombre del cliente	<input type="text"/>
1. ¿Cuál es su opinión sobre los incentivos recibidos por parte de ECOPSA?	
<hr/> <hr/>	
2. ¿Está satisfecho con los incentivos de fidelización recibidos?	
<hr/>	
3. ¿Cuáles son sus recomendaciones para mejorar los incentivos ofrecidos por ECOPSA?	
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

3.5.4 Cronograma de actividades de la estrategia

Se detalla el cronograma de actividades para ejecutar cada una de las tácticas propuestas que conforman la primera estrategia, permitirá mejorar su organización para que cada una se realice en el tiempo estipulado. (Véase figura 20)

Figura 20

Cronograma de actividades de la estrategia captación y administración de expectativas y percepciones del cliente

No.	Actividad	2018																								
		Enero				Febrero				Marzo					Abril				Mayo					Junio		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	Conocer expectativas y percepciones del cliente a través de boleta de encuesta.																									
2	Recopilación de información para actualización de base de datos a través de cuestionario.																									
3	Clasificación de la cartera de cliente.																									
4	Informar a clientes sobre incentivos de fidelización a través de correos electrónicos.																									
5	Entrega de incentivos a clientes reales.																									
6	Llamar a usuarios para control de la táctica de retención de clientes utilizando boleta.																									
7	Realizar llamadas telefónicas para seguimiento utilizando boleta de evaluación del servicio.																									
8	Captar información a través de guía de entrevista para recepción de quejas y sugerencias.																									
9	Llamar a cliente perdido para informar sobre incentivos y mejoras en el servicio.																									
10	Envío de correo electrónico para informar sobre incentivos para cliente perdido.																									
11	Entrega de incentivos a clientes perdidos.																									
12	Llamar a usuarios para control de la táctica de recepción de quejas y sugerencias.																									
13	Llamar a usuarios para control de la táctica de incentivos de recuperación.																									

Continúa...

Continuación figura 20

No.	Actividad	2018																								
		Julio				Agosto					Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
		27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51
1	Conocer expectativas y percepciones del cliente a través de boleta de encuesta.																									
2	Recopilación de información para actualización de base de datos a través de cuestionario.																									
3	Clasificación de la cartera de cliente.																									
4.	Informar a clientes sobre incentivos de fidelización a través de correos electrónicos.																									
5.	Entrega de incentivos a clientes reales.																									
6.	Llamar a usuarios para control de la táctica de retención de clientes utilizando boleta.																									
7.	Realizar llamadas telefónicas para seguimiento utilizando boleta de evaluación del servicio.																									
8.	Captar información a través de guía de entrevista para recepción de quejas y sugerencias.																									
9	Llamar a cliente perdido para informar sobre incentivos y mejoras en el servicio.																									
10	Envío de correo electrónico para informar sobre incentivos para cliente perdido.																									
11.	Entrega de incentivos a clientes perdidos.																									
12.	Llamar a usuarios para control de la táctica de recepción de quejas y sugerencias.																									
13.	Llamar a usuarios para control de la táctica de incentivos de recuperación.																									

Fuente: aporte positivo, marzo 2016.

3.5.5 Presupuesto total de la estrategia

A continuación se detalla el costo total de la estrategia que permite cerrar la brecha uno, se consideran las tácticas y costo total de cada una de ellas. (Véase cuadro 37)

Cuadro 37

Presupuesto total de estrategia propuesta de captación y administración de expectativas y percepciones del cliente

Actividad	Costo Total
Táctica 1: conocimiento de expectativas y percepción sobre el servicio	Q 156.00
Táctica 2: retención de clientes	Q 29,745.40
Táctica 3: recuperación del servicio	Q 7,977.54
TOTAL	Q 37,878.94

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

3.5.6 Plan de acción de la estrategia

Se detalla a continuación el plan de acción de la estrategia que incluye las actividades, responsables y el costo de ejecución de cada una de las propuestas presentadas anteriormente. (Véase cuadro 38)

Cuadro 38

Plan de acción de la estrategia

Captación y administración constante de expectativas y percepciones del cliente

Nombre de la empresa: ECOPSA						Fecha: año 2016
Nombre de la estrategia 1: Captación y administración constante de expectativas y percepciones del cliente						
Objetivo general						
• Determinar los pasos necesarios para implementar la estrategia de solución al 100% en el corto y mediano plazo.						
No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Costo
				Inicio	Final	
1.	Presentación de estrategia	Exponer al gerente general la totalidad de la propuesta en una sola sesión.	Estudiante	Enero 2018	Enero 2018	Q 00.00
2.	Discusión y aprobación de estrategia	Convencer al gerente general para la aplicación de la propuesta en una sola sesión.	Estudiante, gerente general y Subjefa administrativa	Enero 2018	Enero 2018	Q 00.00
3.	Fotocopiar boletas para conocer las percepciones y expectativas del cliente sobre el servicio	Tener el 100% del material listo para su utilización en un día.	Secretaria	Enero 2018	Julio 2018	Q 156.00
4.	Fotocopiar cuestionarios para actualización de base de datos.	Tener el 100% del material listo para su utilización en un día.	Recepcionista	Enero 2018	Enero 2018	Q 80.00
5.	Clasificación como cliente "A", "B" o "C" en base de datos.	Analizar el 100% de la información de la base de datos para su correcta clasificación en una semana.	Secretaria	Marzo 2018	Marzo 2018	Q 00.00
6.	Envío correos electrónicos por incentivos	Informar al 100% de los clientes reales sobre los incentivos en una semana.	Secretaria	Marzo 2018	Marzo 2018	Q 00.00
7.	Contratación de empresa externa para impresión de tarjetas cliente preferente.	Tener listo el 100% de las tarjetas de cliente frecuente para su utilización en una semana.	Empresa externa	Marzo 2018	Marzo 2018	Q 1,410.00

Continúa...

Continuación cuadro 38

No.	Actividad	Metas	Responsable	Fecha		Costo
				Inicio	Final	
8.	Entrega de tarjetas cliente preferente.	El 100% de los clientes posean tarjeta de cliente frecuente para su utilización a partir del mes de marzo.	Cajera	Marzo 2018	Diciembre 2018	Q 00.00
9.	Llamadas telefónicas.	El 100% de los clientes proporcione sus percepciones y expectativas a partir de marzo.	Subjefa administrativa	Marzo 2018	Diciembre 2018	Q 921.92
10.	Impresión boleta evaluación del servicio	Tener el 100% del material listo para su utilización en un día.	Secretaria	Marzo 2018	Diciembre 2018	Q 137.60
11.	Impresión de guía de entrevista para recuperación del servicio.	Tener el 100% del material listo para su utilización en un día.	Subjefa administrativa	Enero 2018	Diciembre 2018	Q 68.80
12.	Impresión de cartel informativo.	Tener listo tres carteles informativos para su colocación en un día.	Empresa externa	Enero 2018	Enero 2018	Q 375.00
13.	Envió cupón de descuento a cliente perdido y llamadas telefónicas.	El 100% de los clientes perdidos estén enterados sobre los incentivos en una semana.	Secretaria	Enero 2018	Enero 2018	Q 84.42
14.	Entrega de incentivos a clientes reales y perdidos en cada compra.	El 100% de los clientes obtengan los beneficios de los descuentos a partir del mes de enero.	Cajera	Enero 2018	Diciembre 2018	Q 34,522.00
15.	Fotocopiar instrumentos para control de la táctica.	Tener el 100% del material listo para su utilización en un día.	Subjefa administrativa	Enero 2018	Diciembre 2018	Q 123.20
16.	Evaluar la realización de la propuesta.	Evaluar el 100% de lo realizado cada tres meses.	Subjefa administrativa	Abril 2018	Diciembre 2018	Q 00.00
TOTAL						Q 37,878.94
El costo estimado de implementación: asciende a treinta y siete mil ochocientos setenta y ocho con noventa y cuatro centavos.						

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

3.6 Estrategia 2: implementación y mejora constante de estándares de servicio y evidencia física

El conocimiento de las expectativas del cliente sobre el servicio es insuficiente para que su entrega sea de calidad, es necesaria la puesta en marcha de acciones que satisfagan esos requerimientos; esta estrategia está orientada en el diseño de estándares de servicio para que este sea entregado apropiadamente y en el mejoramiento de la evidencia física, que influyen en la percepción de los usuarios. Está dividida en las siguientes tácticas:

- Mejora de la evidencia física
 - Sala de espera
 - Recepción de atención a clientes
 - Área de comida para empleados
 - Señalización
 - Gafetes de identificación para colaboradores
 - Ordenes de trabajo
- Diseño de estándares del servicio

La estrategia propuesta permitirá cerrar la brecha dos (no seleccionar el diseño ni los estándares de servicio correctos) que facilitará a ECOPSA ejecutar el servicio como lo esperan recibir los clientes, se mejorará la apariencia física de las instalaciones de la empresa y se influirá positivamente en las primeras impresiones que reciban los usuarios sobre el servicio.

3.6.1 Táctica 1: mejora de la evidencia física

3.6.1.1 Definición de la táctica

La empresa presenta debilidades en su evidencia física porque los clientes consideran como regular algunos elementos que la conforman, además hay

inexistencia de otras señales tangibles que se utilizan para evaluar el servicio y que influyen en la decisión de compra de los usuarios; por ello, se necesitará efectuar mejoras en la sala de espera y recepción de atención a clientes, implementar señalización, gafetes de identificación y área de comida para colaboradores, además de crear ordenes de trabajo como herramienta para que la entrega del servicio sea eficiente y se eviten errores, todo lo anterior permitirá superar las expectativas de los usuarios y satisfacerlos.

3.6.1.2 Objetivos de la táctica

- Mejorar la evidencia física de la empresa para superar las expectativas e influir en las percepciones del cliente sobre el servicio recibido.
- Incrementar la satisfacción del cliente a través del mejoramiento del ambiente donde se entrega el servicio.

3.6.1.3 Descripción de la táctica

El ambiente de servicio juega un papel trascendental en la percepción, experiencia y comunicación tangible del servicio; sin embargo, ECOPSA necesita mejoras en elementos de la evidencia física como lo es la sala de espera, recepción de atención a clientes, área de comida para empleados, señalización, y otros tangibles como gafetes y ordenes de trabajo que permitirá a la empresa un mejor control de su servicio.

a. Sala de espera para clientes

Aunque la empresa cuenta con una sala de espera, el 24% de los clientes reales encuestados la califican como regular (véase cuadro 19) y manifiestan que podría mejorarse para crear un ambiente agradable.

Por ese motivo, se propone mejorar el ambiente de la sala de espera para brindar mayor comodidad a los clientes durante su estadía en las instalaciones de la empresa con mobiliario y decoraciones, detallando a continuación las necesidades que se poseen:

- **Sillas de descanso:** 4 sillas de visita color negro, hecha de metal/tela, con medidas de 78 cm de alto y 54 cm de ancho; servirán para que los clientes puedan sentarse mientras se les realiza el servicio y brindar mayor comodidad durante su estadía dentro de las instalaciones de la empresa.
- **Mesa de centro:** elaborada de madera, color café, con 60 cm de profundidad, 40 cm de alto y 120 cm de frente, además de ser un elemento decorativo servirá para colocar revistas para que los clientes lean mientras se realiza el servicio.
- **Basurero:** fabricado en polipropileno con capacidad de 12 litros, color negro, será de utilidad para que los clientes depositen la basura y permitirá mantener limpia la sala de espera.
- **Dispensador de agua:** elaborado de plástico ABS de alto impacto con tanque de acero inoxidable, color blanco, medidas 30 cm de profundidad y 84.7 cm alto, función caliente y fría, este electrodoméstico proporcionará a los usuarios agua potable cuando ellos lo deseen.
- **Mesa pequeña:** de tres niveles elaborada de vidrio, de 72 cm de alto y 35 cm de ancho, estará ubicada a un costado del dispensador de agua y servirá para colocar vasos desechables que serán utilizados cuando los clientes deseen beber agua.
- **Revistas:** de información general y temas automotrices, las mismas deberán estar actualizadas y serán de utilidad para entretener al cliente mientras se realiza el servicio a su automóvil.
- **Plantas naturales:** servirán como un elemento decorador para la sala de espera y proporcionar un ambiente acogedor.

- **Cuadros:** decorativos e informativos que contengan la misión y visión de la empresa que serán colocados en la pared de la sala de espera.
- **Cartel informativo y señalización:** serán instalados en las paredes de la sala de espera para informar sobre los mecanismos de recepción de quejas y sugerencias descritos anteriormente en la táctica de recuperación del servicio, así como señales (véase táctica de señalización).

Las mejoras realizadas a este espacio físico facilitará la generación de satisfacción en los usuarios porque se les otorgará una atención superior durante su permanencia en la empresa al brindarles bienestar y comodidad, asimismo se sentirán bien recibidos y se generan buenas impresiones, será un diferenciador ante la competencia.

El encargado de la adquisición, colocación y mantenimiento del mobiliario de la sala de espera será el jefe de pista.

a1. Presupuesto de la táctica

A continuación se detalla el costo de la táctica enfocada en mejorar la sala de espera de ECOPSA, incluye cantidad, costo unitario y total. (Véase cuadro 39)

Cuadro 39

Presupuesto para mejorar la sala de espera para clientes

Mobiliario	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Silla para sala de espera	4	Q 350.0	Q 1,400.00
Mesa de centro	1	Q 650.00	Q 650.00
Basurero	1	Q 33.00	Q 33.00
Dispensador de agua	1	Q 960.00	Q 960.00
Mesa pequeña	1	Q 450.00	Q 450.00
Revistas	5	Q 20.00	Q 100.00
Plantas	2	Q 50.00	Q 100.00
Cuadros decorativos e informativos.	3	Q 66.60	Q 200.00
TOTAL			Q 3,893.00

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

b. Recepción de atención a clientes

El 56% de los clientes reales consideran como excelente el área de recepción (véase cuadro 19), pero a pesar de esta opinión aún pueden realizarse cambios que mejorarán la atención que brindan los colaboradores.

Es un área de vital importancia porque es ahí donde los usuarios forman las primeras impresiones y donde se tiene el contacto inicial con los mismos, por lo tanto se propone su mejora según las siguientes necesidades:

- Comprar y ubicar dos sillas tipo bar, color negro para brindar al cliente mayor comodidad porque permanecerán sentados mientras se realiza el proceso de facturación.
- Colocación de señalización que indique el área de caja y recepción que comunicará al cliente su ubicación y facilitará su localización. (Véase táctica de señalización)

- Colocación del cartel informativo para que los clientes se enteren del medio para manifestar una queja en caso de suscitarse o sugerencias.

El encargado de la adquisición, colocación y mantenimiento del mobiliario, señales y cartel informativo de la recepción de atención a clientes será el jefe de pista.

b1. Presupuesto de la táctica

A continuación se detalla el costo de la táctica enfocada en mejorar el área de recepción de atención a clientes de ECOPSA, incluye actividad, costo unitario y total. (Véase cuadro 40)

Cuadro 40

Presupuesto para la mejora de la recepción de atención a clientes

Actividad	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Compra de sillas para recepción de clientes.	2	Q 547.00	Q 1,094.00
TOTAL			Q 1,094.00

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

c. Área de comida para empleados

Según el Acuerdo Gubernativo 229-2014 en su artículo 270, indica que cuando los colaboradores no puedan abandonar su puesto de trabajo la empresa debe proveer un espacio para el consumo de alimentos. El gerente general comentó que no existe un área para este fin.

Por tanto, se propone la creación de un espacio de comedor para empleados aislada de los sitios de trabajo, que servirá no solo para que consuman sus alimentos sino como un lugar para la realización de reuniones y actividades recreativas diseñadas para ellos.

El comedor deberá estar ubicado en el tercer nivel de las instalaciones de la empresa y estará equipado por el mobiliario que se detalla a continuación:

- Una mesa de resina de 1.82 y 10 sillas plásticas sin brazo que serán utilizadas por los trabajadores para que permanezcan sentados mientras almuerzan.
- Un horno microondas de 0.9 pies cúbicos de capacidad, color gris, 800 watts, con descongelamiento turbo, menús automáticos, de 48 cm de ancho, 33 cm de profundidad y 27 cm de altura, será utilizado por los empleados para calentar sus alimentos.
- Un dispensador para agua de plástico que será utilizado por los empleados cuando necesiten beber agua pura.
- Una cafetera color negra con capacidad de 12 tasas.
- Varios utensilios para la sala de espera como para el área de comida (café, azúcar, vasos y cubiertos).

El encargado de la adquisición y abastecimiento de suministros de agua, café, azúcar y cubiertos en el área de comida para empleados así como para la sala de espera será el jefe de pista.

c1. Presupuesto de la táctica

A continuación se detalla el costo de la táctica enfocada en la implementación del área de comida para empleados, incluye costo unitario y total. (Véase cuadro 41)

Cuadro 41

Presupuesto para la creación de un área de comida para empleados

Mobiliario	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Una mesa plástica	1	Q 450.00	Q 450.00
Silla de plástico sin brazo	10	Q30.00	Q 300.00
Microondas	1	Q 649.00	Q 649.00
Cafetera	1	Q 199.00	Q 199.00
Dispensador de agua	1	Q 40.00	Q 40.00
Utensilios	Varios		Q 50.00
TOTAL			Q 1,688.00

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

d. Señalización

Las señales son importantes para comunicar el servicio a los clientes, así mismo para influir en la primera impresión que tengan sobre el lugar. Como se indicó en el diagnóstico situacional, hay ausencia de comunicadores explícitos como etiquetas que muestren el nombre de las diferentes áreas de la empresa, señales informativas, de seguridad y prohibición. Por tanto, ECOPSA deberá comprar y colocar las siguientes señalizaciones:

- 1. Letreros para oficinas:** se proponen los mismos de material plástico de alto impacto, en un lugar visible para indicar el área de caja, recepción, administración, ventas, taller, gerencia y bodega. Estos servirán para orientar a los clientes cuando necesiten dirigirse a cualquiera de estos sectores.
- 2. Señales de prohibición:** letreros de plástico de alto impacto con medidas de 22.8 x 15.2 cm color rojo y blanco, que se ubicará en área de taller, recepción de clientes y sala de espera, específicamente tendrán la leyenda “No fumar”, acto restringido según el Acuerdo Gubernativo No. 137-2009 artículo 2 que

hace referencia a los ambientes libres de humo y tabaco; se propone su colocación para proteger la salud de los usuarios.

3. Señales informativas: según el Acuerdo Gubernativo 229-2014, y su Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional, establece en su artículo 107 que se deben implementar señales de seguridad en toda la empresa para informar sobre las mismas, que sean claras y ubicadas en un lugar visible dentro de las instalaciones, a razón de lo anteriormente expuesto ECOPSA deberá colocar las siguientes señales:

- Un letrero de “extintor contra incendios” fabricado en plástico, medidas de 35 x 24 cm en color rojo, será colocado junto a este aparato para que sea fácilmente localizado en caso de un incendio.
- Dos letreros de “salida de emergencia” y cuatro de “ruta de evacuación”, fabricados en plástico de alto impacto, medidas de 23 x 7.5 cm, ambos en color verde, servirán para que en caso de emergencia tanto los empleados como los clientes estén informados sobre la ruta de evacuación.
- Dos letreros con la leyenda “baño” fabricados en plástico, medidas de 23 x 7.5 cm, situados en la puerta del mismo y dos con la leyenda “este baño es tuyo consérvalo limpio” fabricados en plástico, medidas de 35 x 24 cm ubicados en su interior, ambos de color azul, servirán para que los clientes localicen rápidamente el servicio sanitario cuando necesiten utilizarlo.

4. Señales de precaución: ECOPSA deberá colocar este tipo de señalización dentro de las instalaciones para evitar accidentes, incluye un letrero con la leyenda “maquinaria en operación” junto a la alineadora y balanceadora, fabricado en plástico con medidas de 35 x 24 cm; señal de piso mojado de forma triangular que será utilizado cuando el suelo este mojado o tenga restos de aceite, con medidas de 66 x 28 x 4 cm, ambos en color amarillo.

La utilización de colores para cada una de las señales propuestas debe ser obligatoria, además deberán ser colocados a una altura de un metro del suelo, según la guía de señalización de ambientes y equipos de seguridad elaborado por la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres -CONRED-.

El encargado de la compra, colocación y mantenimiento de los rótulos será el jefe de pista.

d1. Presupuesto de la táctica

A continuación se detalla el costo para la compra de las señales propuestas anteriormente, incluye actividad, costo unitario y total. (Véase cuadro 42)

Cuadro 42

Presupuesto para la implementación de la táctica de señalización

Actividad	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Compra y colocación de señales para oficinas	7	Q 45.00	Q 315.00
Compra y colocación de señales de prohibición	3	Q 46.00	Q 138.00
Compra y colocación señales informativas	1 para extintor	Q 80.00	Q 80.00
	2 de salida de emergencia	Q 33.00	Q 66.00
	4 de "ruta de evacuación"	Q 33.00	Q 132.00
	2 para baños	Q 33.00	Q 66.00
	2 para interior de baño	Q 80.00	Q 160.00

Continúa...

Continuación cuadro 42

Señalización de precaución	1 de maquinaria en operación	Q 75.00	Q 75.00
	1 de advertencia piso mojado	Q 126.65	Q 126.65
		TOTAL	Q 1,158.65

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

e. Gafetes de identificación para colaboradores

Los gafetes son un distintivo que reconoce al personal que labora en la empresa tanto dentro como fuera de ella, ayuda a que desarrollen un sentido de pertenencia para que se motiven y realicen adecuadamente sus actividades laborales; al existir ausencia de este documento, se propone su implementación para que el cliente identifique fácilmente al portador.

Los gafetes de identificación para los colaboradores deben incluir los siguientes datos:

- Nombre de la empresa
- Logotipo
- Fotografía reciente del colaborador
- Nombre del colaborador
- Puesto

El reverso debe contener el siguiente lema:

- El presente documento identifica a “nombre del empleado” como colaborador de esta empresa, con número de DPI xxxx xxxxx xxxx.

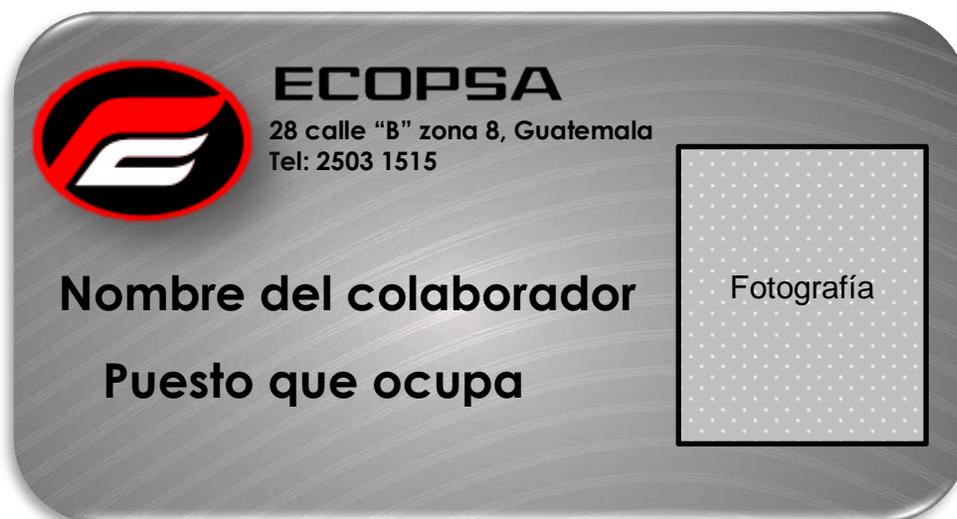
Además se establecen reglas para el uso de este distintivo:

- a. Es de uso personal e intransferible.
- b. Su utilización es obligatoria dentro de la empresa.
- c. Debe estar colocado en un lugar visible.
- d. Sirve únicamente para la identificación de las personas contratadas por la empresa.
- e. La empresa brindará sin ningún costo el gafete de identificación y lo renovará cuando exista desgaste; sin embargo, en caso de pérdida o robo este será absorbido por el colaborador para su reposición.

La secretaria será la encargada de contactar a una empresa externa para la adquisición y elaboración de gafetes y fundas plásticas para su conservación. Se presentan los diseños propuestos tanto el reverso como anverso. (Véase figura 21 y 22)

Figura 21

Propuesta anverso gafete de identificación



Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

Figura 22

Propuesta reverso gafete de identificación

El presente documento identifica a “nombre del empleado” como colaborador de esta empresa, con número de DPI xxxx xxxxx xxxx.

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

e1. Presupuesto de la táctica

A continuación se detalla el costo de la táctica referente a los gafetes para empleados, incluye actividad, costo unitario y total. (Véase cuadro 43)

Cuadro 43

Presupuesto para la implementación de gafetes de identificación

Actividad	Descripción	Costo unitario	Costo total
Impresión de gafetes para empleados.	20 gafetes de pvc full color.	Q 15.00	Q 300.00
Compra de funda plástica.	20 fundas plásticas transparentes para carné.	Q 5.00	Q 100.00
Compra de porta documentos.	20 porta gafetes tipo yoyo color negro	Q 10.00	Q 200.00
TOTAL			Q 600.00

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

f. Ordenes de trabajo

Como se mencionó en el diagnóstico situacional, la empresa no entrega ordenes de trabajo que describan las tareas que se llevarán a cabo, la utilización de este documento evitará que los colaboradores cometan errores durante la prestación del servicio y mejorará su aplicación porque es un instrumento base para la realización correcta del trabajo.

Se sugiere la implementación de una hoja de verificación que sirva para asignar el trabajo a realizar (véase figura 23). Estará conformada por:

- Fecha
- Datos del cliente
- Datos del vehículo
- Trabajo solicitado
- Observaciones

El uso de una orden de trabajo beneficiará a ECOPSA porque facilitará la organización del trabajo que se llevará a cabo, permitirá que los colaboradores ejecuten sus labores con mayor eficiencia y se brindará correctamente el servicio solicitado por el cliente.

El procedimiento para poner en práctica esta táctica se explica en el manual de normas y procedimientos propuesto para la empresa. (Véase anexo 13, procedimiento 5) Además, la secretaria será la encargada de contactar a una empresa externa para la impresión de los mismos.

f1. Presupuesto de la táctica

A continuación se detalla el costo para la implementación de órdenes de trabajo, incluye actividad, costo unitario y total. (Véase cuadro 44)

Cuadro 44
Presupuesto para la implementación de órdenes de trabajo

Actividad	Descripción	Costo unitario	Costo total
Impresión de órdenes de trabajo.	10 talonarios de 50 órdenes de trabajo c/u, incluye original y duplicado, tamaño carta de 80 gr.	Q 550.00	Q 550.00
TOTAL			Q 550.00

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

3.6.1.4 Beneficios de la táctica de mejora de la evidencia física

Al implementar la táctica de mejora de la evidencia física, ECOPSA obtendrá beneficios como:

- Superación de las expectativas del cliente
- Ambiente agradable de servicio.
- Mejor experiencia del usuario en el servicio mediante una sala de espera mejorada y señalización que facilitará la identificación de las distintas áreas de la empresa.

3.6.1.5 Presupuesto total de la táctica de mejora de la evidencia física

A continuación se detalla el costo total de la táctica enfocada en la mejora de la evidencia física, se considera la actividad y costo total. (Véase cuadro 45)

Cuadro 45

Presupuesto total para la implementación de la táctica propuesta de mejora de la evidencia física

Actividad	Costo Total
Mejora de sala de espera para clientes	Q 3,893.00
Mejora de recepción de atención a clientes	Q 1,094.00
Implementación de área de comida para empleados	Q 1,688.00
Implementación de señalización	Q 1,158.65
Implementación de gafetes de identificación para empleados	Q 600.00
Implementación de órdenes de trabajo	Q 550.00
TOTAL	Q 8,983.65

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

3.6.1.6 Control de la táctica de mejora de la evidencia física

Para evaluar la eficacia de la táctica, la recepcionista será la encargada de entregarle al cliente la boleta de control sobre mejora de evidencia física (véase figura 24), servirá para recopilar información que determine si los cambios implementados superaron las expectativas del cliente, el control de la táctica se realizará al finalizar cada semestre, posteriormente se tomarán medidas correctivas si fueran necesarias.

Además, el gerente general sostendrá una reunión con la subjefa administrativa para discutir sobre los resultados de las boletas y los cambios a implementarse para solucionar las debilidades encontradas.

Figura 24

Boleta de control sobre mejora de evidencia física

**Boleta de control sobre mejoras en la evidencia física**

Objetivo: Conocer las percepciones del cliente sobre las mejoras implementadas en las instalaciones físicas de ECOPSA.

Apreciable cliente: responda las siguientes interrogantes, la información recopilada será de utilidad para realizar mejoras.

Fecha: ___/___/___

Instrucciones: marque con una X donde corresponda.

1. ¿Cómo califica nuestro ambiente de servicio?

Indicador	Excelente	Bueno	Puede mejorar	Malo
Sala de espera para clientes				
Recepción de atención a clientes				
Señales informativas				
Señales de prohibición				
Señales de precaución				
Gafetes para empleados				

2. ¿Cuáles son sus sugerencias para mejorar nuestro ambiente de servicio?

Muchas gracias.

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

3.6.2 Táctica 2: diseño de estándares del servicio

3.6.2.1 Definición de la táctica

La empresa presenta debilidades en la entrega del servicio a los clientes porque no posee estándares que permitan mejorar su calidad; por ello, se necesitará su implementación para superar las expectativas del usuario y generar satisfacción.

3.6.2.2 Objetivo de la táctica

- Implementar estándares orientados al cliente para cumplir con las expectativas del cliente.

3.6.2.3 Descripción de la táctica

Los estándares del servicio se deben establecer para superar o igualar las expectativas de los clientes, es decir, son pautas que mejoran los procesos de trabajo y son metas internas que la empresa se plantea para proveer un mejor rendimiento, eficiencia y calidad en el servicio.

Al cuestionarle al gerente general sobre una guía para estandarizar el servicio que ofrecen a los clientes, él comentó que era inexistente, por lo anterior se propone un manual de estándares para la creación de una cultura de servicio, el cual vendría a mejorar la calidad del servicio que se proporciona a los usuarios puesto que es una herramienta esencial para que ECOPSA lo entregue adecuadamente, lo que generaría satisfacción en los clientes (véase anexo 14); el documento estará conformado por:

- **Estándares para las instalaciones físicas:** incluirá aspectos relacionados con la limpieza en todas las áreas de trabajo, en las afueras de la empresa, en los rótulos y sobre la decoración dentro de las instalaciones de ECOPSA.

- **Estándares para los colaboradores:** contendrá temas como la utilización de uniformes, gafetes de identificación para colaboradores y la apariencia personal de los mismos.
- **Estándares para la entrega del servicio:** hará referencia a los estándares que son necesarios para superar las expectativas de los clientes, los cuales deberán aplicarse específicamente en el área de recepción de atención a clientes y en los demás puestos de trabajo.
- **Entrega de calidad en el servicio al cliente:** incluirá las condiciones para que ECOPSA pueda mejorar el servicio que proporciona a los usuarios, algunas de ellas son mantener actualizada la base de datos, premiar la lealtad del cliente, evaluar su satisfacción, implementar mecanismos de recuperación del servicio y mantener en óptimas condiciones el ambiente físico de la empresa.
- **Frases prohibidas en el servicio al cliente:** se indicarán las frases que los colaboradores deberán evitar para no perjudicar las expectativas de los usuarios, así como las que se recomiendan utilizar.
- **Tipo de clientes y como tratarlos:** existe una gran tipología de clientes que requieren un trato distinto, por eso se abordará el cómo se debe actuar ante cada uno.

Se realizará una capacitación a los colaboradores brindada por el gerente general para explicar el contenido e importancia del manual; asimismo, la secretaria entregará copia a cada empleado para que esté a su disposición en cualquier momento que deseen consultarlo.

3.6.2.4 Beneficio de la táctica

Con el manual de estándares para la creación de una cultura de servicio se cumplirán las expectativas de los clientes, porque los colaboradores tendrán una

herramienta que les facilitará entregar calidad en el mismo, situación que provocará satisfacción y lealtad en los usuarios.

3.6.2.5 Presupuesto total de la táctica

A continuación se detalla el costo total de la táctica de diseño de estándares del servicio, se considera la actividad y costo total. (Véase cuadro 46)

Cuadro 46

Presupuesto de la táctica propuesta diseño de estándares del servicio

Actividad	Descripción	costo unitario	Costo total
Impresión de manuales sobre estándares.	20 manuales encuadernados.	Q 18.00	Q 360.00
TOTAL			Q 360.00

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

3.6.2.6 Control de la táctica

Para controlar la correcta aplicación de los estándares propuestos a través del manual, la subjefa administrativa deberá utilizar una lista de chequeo para determinar si se deben aplicar mejoras. (Véase figura 25) Además, la cajera brindará al cliente una boleta para evaluar la eficacia de la táctica y determinar si se están empleando los estándares del servicio. (Véase figura 26) El control de esta táctica se realizará cada seis meses.

Figura 25

Lista de chequeo de aplicación de estándares



Lista de chequeo para control de estándares del servicio

Fecha de realización del control: ____ / ____ / ____

Instrucciones: marque con una X donde corresponda.

Estándares a considerar	Si	No
Limpieza		
1. Limpieza y orden en área de recepción de atención a clientes		
2. Limpieza y orden en sala de espera		
3. Limpieza y orden en área de ventas		
4. Limpieza y orden en área de taller		
Rótulos		
5. Limpieza en los diferentes rótulos y señalizaciones.		
6. Rótulos y señales están en buenas condiciones.		
Estándares para colaboradores		
7. Todos los colaboradores utilizan uniforme		
8. Todos tienen uniforme limpio y en buen estado.		
9. Todos utilizan el gafete de identificación.		
10. Todos mantienen una buena apariencia personal.		
Estándares para la entrega del servicio		
11. Los empleados siempre están en su puesto de trabajo.		
12. Los empleados le sonríen al cliente cuando ingresa a las instalaciones.		
13. Los empleados atienden al cliente dentro de los primeros 30 s.		
14. Los empleados saludan al cliente.		
15. Los empleados llaman al cliente por su nombre.		
16. Los empleados atienden la llamada a más tardar en el segundo timbrado.		
17. Los empleados trata al cliente con amabilidad y cortesía.		
18. Los empleados ofrecen ayuda adicional después de atenderlo.		
19. Los empleados se despiden del cliente con la frase "fue un gusto atenderle, esperamos que vuelva".		
20. Los empleados antes de terminar una conversación telefónica ofrecen ayuda adicional al cliente.		

Observaciones: _____

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

Figura 26

Boleta de control de táctica de diseño de estándares del servicio



Boleta de control sobre estándares del servicio

Objetivo: Conocer las percepciones del cliente sobre la aplicación de estándares del servicio.

Apreciable cliente: responda las siguientes interrogantes, la información recopilada será de utilidad para realizar mejoras en nuestro servicio.

Instrucciones: marque con una X donde corresponda.

Estándar	Si	No	Puede mejorar
1. Encontró las instalaciones limpias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Los colaboradores utilizan uniforme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Los empleados portan gafete de identificación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Nuestro personal refleja una buena apariencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Encontró a los empleados en sus puestos de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Los empleados le sonrieron cuando usted ingreso a las instalaciones de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Al ingresar a las instalaciones usted fue atendido en los primeros 30 segundos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Su proceso de facturación fue menor a los tres minutos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Los empleados le llamaron por su nombre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Los empleados lo trataron con amabilidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Nuestros trabajadores le ofrecieron ayuda adicional después de haberlo entendido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Muchas gracias.

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

3.6.3 Propuesta de Manual de normas y procedimientos

Se hace necesaria la utilización de un manual de normas y procedimientos para facilitar la comprensión de los nuevos procesos propuestos que permitirán mejorar el servicio al cliente de la empresa. (Véase anexo 13)

3.6.3.1 Presupuesto de manual

A continuación se detalla el costo para la implementación del manual de normas y procedimientos. (Véase cuadro 47)

Cuadro 47

Presupuesto para el manual de normas y procedimientos

Actividad	Descripción	Costo unitario	Costo Total
Impresión de manual	Encuadernado de 7 manuales con hojas bond 80 gramos.	Q 20.00	Q 140.00
TOTAL			Q140.00

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

3.6.4 Presupuesto total de la estrategia

A continuación se detalla el costo total de la estrategia que permitirá cerrar la brecha dos, se consideran las tácticas y costo total de cada una de ellas. (Véase cuadro 48)

Cuadro 48

Presupuesto total de la estrategia implementación y mejora constante de estándares y evidencia física

Actividad	Costo Total
Táctica 1: mejora de la evidencia física	Q 8,983.65
Táctica 2: diseño de estándares del servicio	Q 360.00
Instrumentos para el control de tácticas (600 * 0.20)	Q 120.00
Impresión de manual de normas y procedimientos	Q 140.00
TOTAL	Q 9,603.65

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

3.6.5 Plan de acción de la estrategia

Se detalla a continuación el plan de acción de la estrategia, que incluyen las actividades, metas, responsables y el costo de ejecución de cada una de las propuestas presentadas anteriormente. (Véase cuadro 49)

Cuadro 49

Plan de acción de la estrategia

Implementación y mejora constante de estándares de servicio y evidencia física

Nombre de la empresa: ECOPSA					Fecha: año 2016	
Nombre de la estrategia 2: implementación y mejora constante de estándares de servicio y evidencia física.						
Objetivo general						
<ul style="list-style-type: none"> Determinar los pasos necesarios para implementar la estrategia de solución al 100% en el corto y mediano plazo. 						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha		Costo
				Inicio	Final	
1.	Presentación de la estrategia a gerente general.	Exponer al gerente general la totalidad de la propuesta en una sola sesión.	Gerente general	Enero 2018	Enero 2018	Q 0.00
2.	Discusión y aprobación de la estrategia.	Convencer al gerente general para la aplicación de la propuesta en una sola sesión.	Estudiante, gerente general y subjefa administrativa.	Enero 2018	Enero 2018	Q 0.00
3.	Compra de mobiliario para la sala de espera.	Tener el 100% del mobiliario listo para su instalación en enero.	Gerente general	Enero 2018	Enero 2018	Q 3,893.00
4.	Instalación del nuevo mobiliario en sala de espera.	Utilización del nuevo mobiliario por todos los clientes a partir de enero.	Jefe de pista			
5.	Compra de enseres para sala de espera.	Tener el 100% de los enseres listos para su colocación cada semana.	Jefe de pista			
6.	Compra de mobiliario para área de recepción.	Tener el 100% del mobiliario listo para su instalación en el mes de enero.	Gerente general	Enero 2018	Enero 2018	Q 1,094.00
7.	Instalación del nuevo mobiliario en recepción.	Utilización del nuevo mobiliario por todos los clientes a partir de enero.	Jefe de pista	Enero 2018	Enero 2018	Q 1,688.00
8.	Compra de mobiliario y equipo para área de comida empleados.	Tener el 100% del mobiliario listo para su instalación en el mes de enero.	Gerente general			
9.	Instalación de nuevo mobiliario en área de comida.	Utilización del nuevo mobiliario por todos los empleados a partir de enero.	Jefe de pista			

Continúa...

Continuación cuadro 49

NO.	Actividad	Metas	Responsable	Fecha		Costo
				Inicio	Final	
10.	Compra, colocación y mantenimiento de letreros.	Tener el 100% de los letreros listos para su instalación en el mes de enero.	Jefe de pista	Enero 2018	Enero 2018	Q 1,158.65
11.	Compra de gafetes, fundas y porta documentos.	Tener el 100% de los gafetes listos para su utilización en el mes de enero.	Empresa externa	Enero 2018	Enero 2018	Q 600.00
12.	Impresión de órdenes de trabajo	Tener el 100% de las órdenes de trabajo listas para su utilización en el mes de enero.	Empresa externa	Enero 2018	Enero 2018	Q 550.00
13.	Impresión y encuadernación de los manuales de estándares.	Tener el 100% de los manuales listos para su utilización en el mes de enero.	Secretaria	Enero 2018	Enero 2018	Q 360.00
14.	Capacitación sobre el contenido del manual.	Todo el personal tenga conocimiento del contenido del manual en el mes de enero.	Gerente general	Enero 2018	Enero 2018	Q 0.00
15.	Fotocopiar instrumentos para control	Tener el 100% del material listo para su utilización en un solo día.	Secretaria	Enero 2018	Diciembre 2018	Q 120.00
16.	Impresión y encuadernado de manuales de normas y procedimientos	Tener el 100% de los manuales listos para su utilización en el mes de enero.	Secretaria	Enero 2018	Enero 2018	Q 140.00
17.	Evaluar la realización de la propuesta.	Evaluar el 100% de lo realizado cada tres meses.	Subjefa administrativa	Abril 2018	Diciembre 2018	Q 0.00
TOTAL						Q 9,603.65
El costo estimado de implementación: asciende a nueve mil seiscientos tres mil quetzales con sesenta y cinco centavos.						

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

3.7 Estrategia 3: mejora constante en la entrega del servicio al cliente a través de la administración del recurso humano

El conocimiento de las expectativas, percepciones del servicio y el diseño de estándares no son suficientes si estos son proporcionados inadecuadamente por el personal de la empresa, por lo tanto es necesaria la aplicación de prácticas orientadas a la administración del recurso humano para mejorar el desempeño de los colaboradores durante la entrega del servicio que genere satisfacción en los clientes. Esta estrategia se divide en las siguientes tácticas:

- Implementación de capacitación
- Implementación de técnicas para la motivación laboral
- Sistema de evaluación del desempeño
- Proceso para otorgar empoderamiento
- Mejoramiento del proceso de reclutamiento, selección e inducción al nuevo personal

3.7.1 Táctica 1: implementación de capacitación

3.7.1.1 Definición de la táctica

La empresa ha brindado capacitaciones a sus empleados en el área de ventas, servicio técnico y atención al cliente pero no han sido constantes, lo que ha provocado que no se entregue el servicio como lo esperan recibir los clientes, por lo tanto el proceso de formación tiene que ser sostenible para que los trabajadores adquieran nuevo conocimiento y desarrollen habilidades que les permita brindar una mejor atención a los usuarios que supere sus expectativas.

3.7.1.2 Objetivo de la táctica

- Capacitar a los colaboradores para que desarrollen nuevas habilidades y competencias que permita mejorar la entrega del servicio al cliente.

3.7.1.3 Descripción de la táctica

La capacitación desarrolla las habilidades de los empleados y los hace más productivos, debe ser un esfuerzo continuo para que obtengan nuevos conocimientos y que estos se vean reflejados con la entrega de un buen servicio a los clientes.

Tanto el gerente general como el 80% de los empleados manifestaron que han recibido capacitaciones sobre servicio al cliente, pero son ausentes las relacionadas con los puestos de trabajo. Al realizar el diagnóstico situacional, se determinaron necesidades de capacitación en las siguientes áreas:

- Servicio al cliente: aunque los trabajadores recibieron esta capacitación los resultados no fueron los deseados porque los usuarios aún expresan molestias en relación al servicio recibido.
- Productos y servicios automotrices: los clientes manifestaron que los empleados proporcionan escasa información de los productos y servicios que ofrece ECOPSA durante el proceso de compra.
- Ventas: no se ha brindado una capacitación que desarrolle en los colaboradores las habilidades necesarias durante el proceso de venta, que incremente la productividad y que proporcione herramientas para que su desempeño sea eficaz.
- Alineación de ruedas: capacitación constante en el área de taller que proporcione conocimiento sobre las medidas de seguridad, correcta

operación de la maquinaria y equipo que permita brindar un mejor servicio a los clientes por medio de la correcta asesoría proporcionada por el mecánico.

- Liderazgo: el 60% de los colaboradores expresaron que no pueden tomar decisiones sin consultarlas a su jefe, por lo tanto el empoderamiento es casi nulo; además el 50% indicó que nunca se les solicita sus puntos de vista lo que refleja la existencia de un estilo de liderazgo autocrático que no favorece la eficacia personal cuando se suscita algún inconveniente con los clientes.

a. Servicio al cliente

Aunque la empresa brindó una capacitación sobre servicio al cliente a sus colaboradores, esta debe ser continua para que sea un proceso de mejora constante.

La capacitación estará formada por siete aspectos básicos que permitirán el alcance del objetivo deseado (véase tabla 17), será proporcionada por una empresa guatemalteca que se dedica a la formación profesional de trabajadores y a brindar asistencia técnica. Su implementación será de beneficio porque permitirá que los empleados obtengan nuevo conocimiento sobre el servicio al cliente que pondrán en práctica para la superación de las expectativas de los usuarios.

b. Capacitación sobre productos y servicios automotrices

Se propone una capacitación sobre los productos y servicios automotrices que comercializa ECOPSA debido a que varios clientes reales mencionaron que existe escasa información de los mismos durante el proceso de compra, así como incompatibilidad entre los precios que ofrecen los vendedores y el jefe.

La planificación y los aspectos básicos de la capacitación propuesta permitirá mejorar el conocimiento de los trabajadores sobre los productos automotrices

para que puedan brindar apoyo y soporte a los clientes durante la entrega del servicio. (Véase tabla 18)

Tabla 17

Aspectos básicos sobre la capacitación propuesta de servicio al cliente

EMPRESA: ECOPSA	
Área a capacitar: gerencia general, subgerencia, bodega, taller, pista, recepción, ventas y nivel operativo.	Duración: 20 horas.
Nombre de la capacitación: Gestión del servicio al cliente.	Costo: Q 100.00 por persona
Objetivo de la capacitación:	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar las habilidades y competencias de los empleados al proporcionar herramientas necesarias para otorgar un servicio de excelencia a los clientes. 	
Aspectos básicos	Características de la capacitación
Personas a capacitar:	20 empleados de la empresa.
Cómo se capacitará:	Métodos: Capacitación fuera del trabajo: impartida por un centro especializado. Modalidad: la capacitación será presencial
Qué recursos se utilizarán:	Recursos Humanos: capacitador y participantes. Materiales: instalaciones del centro de capacitación mobiliario y equipo (mesas, silla, computadora e impresora) papelería y útiles (material de apoyo, papel, cartuchos, lapiceros).
Qué se capacitará:	Contenido de la capacitación: I. ¿Qué es servicio? ¿Qué es servicio al cliente? Necesidades del cliente, El arte de servir al cliente Principios elementales del servicio al cliente II. Hábitos de servicio al cliente, Niveles del servicio al cliente, Calidad y excelencia en el servicio al cliente. III. Superando las expectativas de los clientes IV. Proporcionando un servicio con valor agregado, 10 mandamientos del servicio al cliente de excelencia, Errores y horrores del servicio, innovación y competitividad.
Capacitador:	Instructor que proporcione la empresa subcontratada.
Lugar de capacitación:	INTECAP
Fecha de capacitación:	Queda a disposición del gerente general.

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

Tabla 18

Aspectos básicos sobre la capacitación propuesta de productos y servicios automotrices

EMPRESA: ECOPSA	
Área a capacitar: gerencia general, subgerencia, bodega, taller, pista, recepción, ventas y nivel operativo.	Duración: 5 horas.
Nombre de la capacitación: Conocimiento de productos y servicios automotrices.	Costo: Q 30.00 por persona
Objetivo de la capacitación:	
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar a los empleados nuevos conocimientos al proporcionar herramientas teóricas sobre los productos y servicios automotrices para otorgar un buen servicio a los clientes. 	
Aspectos básicos	Características de la capacitación
Personas a capacitar:	20 empleados de empresa.
Cómo se capacitará:	Métodos: Capacitación en el trabajo: impartida dentro de las instalaciones de la empresa. Modalidad: la capacitación será presencial
Qué recursos se utilizarán:	Recursos Humanos: capacitador y participantes. Materiales: instalaciones de la empresa, mobiliario y equipo (mesas, silla, escritorio,) papelería y útiles (material de apoyo, papel, cartuchos, lapiceros).
Qué se capacitará:	Contenido de la capacitación propuesta: I. ¿Qué es un producto automotriz? ¿Qué es un servicio automotriz? II. Productos y servicios que ofrece la empresa III. Características de los productos y servicios automotrices IV. Atributos y marcas de los productos V. Medidas, estilos y diseños de las llantas VI. Garantía de las llantas VII. Precios de los productos y servicios automotrices
Capacitador:	Mecánico y un vendedor (seleccionado por el gerente general)
Lugar de capacitación:	Instalaciones de la empresa
Fecha de capacitación:	Enero 2018

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

c. Ventas

El área de ventas es fundamental para el éxito de la empresa, el personal que la integra es el encargado de formalizar el proceso de compraventa con los usuarios; ante la falta de una capacitación en ventas que permita mejorar el

proceso desde la captación de atención e interés del cliente hasta el cierre de venta, se propone su implementación la cual incluirá aspectos como las características que debe poseer un buen vendedor, técnicas de ventas actuales y seguimiento a los clientes. (Véase tabla 19) Su ejecución permitirá mejorar las habilidades de los empleados para las ventas, su productividad y por ende, aumentar los ingresos de ECOPSA.

d. Alineación de ruedas

Ante la falta de una capacitación continua en el área de taller se propone brindar una formación sobre alineación de ruedas para automóvil para que el mecánico realice un procedimiento técnico con la aplicación de normas de seguridad e higiene industrial que permitirá la entrega de calidad en el servicio. (Véase tabla 20).

e. Liderazgo

En el diagnóstico situacional se determinó que el gerente general tiene el control sobre las decisiones que se toman dentro de la empresa; la autonomía no favorece la eficacia personal cuando se suscita algún problema con el servicio, además muy escasamente se solicita la opinión del personal. Se sugiere la implementación de una capacitación sobre liderazgo (véase tabla 21) para facultar a los subordinados en la toma de decisiones en momentos clave con el cliente para que puedan tener el control cuando se susciten problemas.

Tabla 19

Aspectos básicos sobre la capacitación propuesta en ventas

EMPRESA: ECOPSA	
Área a capacitar: ventas	Duración: 107 horas.
Nombre de la capacitación: técnicas para incrementar las ventas	Costo: Q 475.00 por persona
Objetivo de la capacitación:	
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las habilidades y destrezas del personal en el campo de las ventas para realizar un servicio sistemático que supere las expectativas de los clientes. 	
Aspectos básicos	Características de la capacitación
Personas a capacitar:	7 empleados que conforman el área de ventas.
Cómo se capacitará:	Métodos: Capacitación fuera del trabajo: impartida por un centro especializado Modalidad: la capacitación será presencial
Qué recursos se utilizarán:	Recurso Humanos: capacitador y participantes. Materiales: instalaciones del centro de capacitación mobiliario y equipo (mesas, silla, computadora e impresora) papelería y útiles (material de apoyo, papel, cartuchos, lapiceros)
Qué se capacitará:	Contenido de la capacitación: I. ¿Qué son las ventas? ¿Cuáles son las tendencias para las ventas? II. Análisis de los tipos de clientes III. Características de un buen vendedor y como vender su persona IV. Técnicas de ventas actuales V. Proceso de venta VI. Prospección y preselección VII. ¿Cómo lograr una cita con los clientes? VIII. Momento de la verdad IX. Cierre de ventas X. Seguimiento de clientes
Capacitador:	Experto en el tema asignado por el centro de capacitación.
Lugar de capacitación:	INTECAP
Fecha de capacitación:	Queda a disposición del gerente general.

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

Tabla 20

Aspectos básicos sobre la capacitación propuesta en alineación de ruedas

EMPRESA: ECOPSA	
Área a capacitar: taller	Duración: 58 horas.
Nombre de la capacitación: Alineación de ruedas del automóvil	Costo: Q 100.00 por persona
Objetivo de la capacitación:	
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las habilidades, destrezas y conocimientos para la alineación de ruedas de automóvil, de acuerdo a estándares de calidad y seguridad laboral. 	
Aspectos básicos	Características de la capacitación
Personas a capacitar:	Un empleado del área de taller.
Cómo se capacitará:	Métodos: Capacitación fuera del trabajo: impartida por un centro especializado Modalidad: la capacitación será presencial
Qué recursos se utilizarán:	Recurso Humanos: capacitador y participantes. Materiales: instalaciones del centro de capacitación, mobiliario y equipo (mesas, silla, equipo, maquinas, herramientas y accesorios de medición) papelería y útiles (material de apoyo, papel, lapiceros)
Qué se capacitará:	Contenido de la capacitación: Módulo I. Seguridad industrial en el área de trabajo. Equipo y vestimenta de protección personal Condiciones de trabajo seguro. Módulo II. Calibración de neumáticos. Módulo III. Medición de ángulos de alineación. Módulo IV. Alineación del vehículo.
Capacitador:	Experto en el tema asignado por el centro de capacitación.
Lugar de capacitación:	INTECAP
Fecha de capacitación:	Queda a disposición del gerente general.

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

Tabla 21

Aspectos básicos sobre la capacitación propuesta en liderazgo

EMPRESA: ECOPSA	
Área a capacitar: bodega, taller, pista, recepción, ventas y nivel operativo.	Duración: 44 horas.
Nombre de la capacitación: liderazgo participativo	Costo: Q 200.00 por persona
Objetivo de la capacitación:	
<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar los fundamentos esenciales para ejercer un liderazgo participativo que genere una influencia positiva sobre los colaboradores. 	
Aspectos básicos	Características de la capacitación
Personas a capacitar:	18 empleados
Cómo se capacitará:	Métodos: Capacitación fuera del trabajo: impartida por un centro especializado Modalidad: la capacitación será presencial
Qué recursos se utilizarán:	Recurso Humanos: capacitador y participantes. Materiales: instalaciones del centro de capacitación, mobiliario y equipo (mesas, silla, computadora, impresora) papelería y útiles (material de apoyo, papel, lapiceros)
Qué se capacitará:	Contenido de la capacitación: I. ¿Qué es el liderazgo? Rasgos de los líderes eficaces, conducta de un líder, enfoques sobre el estilo de liderazgo. II. Habilidades para desarrollar un liderazgo participativo. III. Resolución de conflictos y manejo de grupos.
Capacitador:	Experto en el tema asignado por el centro de capacitación.
Lugar de capacitación:	INTECAP
Fecha de capacitación:	Queda a disposición del gerente general.

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

3.7.1.4 Beneficios de la táctica

La capacitación es uno de los procesos más trascendentales dentro de la gestión de recursos humanos para mejorar las habilidades, destrezas, capacidades y aptitudes de los trabajadores; lo anterior permitirá brindar un servicio cortés, comprensivo y de calidad a los clientes al mejorarse el desempeño en sus labores diarias.

3.7.1.5 Presupuesto de la táctica

A continuación se detalla el costo para las propuestas de capacitación anteriormente mencionadas, incluye actividad, costo unitario y total. (Véase cuadro 50)

Cuadro 50
Presupuesto total para la implementación de la táctica propuesta de capacitación

Actividad	Cantidad de participantes	Descripción	Costo unitario	Costo total
Capacitación sobre servicio al cliente	20	Incluye inscripción, cursos y diploma	Q 100.00	Q 2,000.00
Capacitación sobre productos y servicios automotrices	20	Incluye material de apoyo y coffee break.	Q 30.00	Q 600.00
Capacitación sobre ventas	7	Incluye inscripción Q 75.00, cinco mensualidades a Q 75.00 c/u, cursos y diploma.	Q 475.00	Q 3,325.00
Capacitación sobre alineación de ruedas	1	Incluye inscripción, cursos y diploma	Q 100.00	Q 100.00
Capacitación sobre liderazgo	18	Incluye inscripción Q 50.00, dos mensualidades a Q 75.00 c/u, cursos y diploma.	Q 200.00	Q 3600.00
			TOTAL	Q 9,625.00

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

3.7.1.6 Control de la táctica

Para evaluar la táctica la subjefta administrativa entregará a los colaboradores cada seis meses la boleta de satisfacción para cliente interno (véase anexo 15) para que respondan cada una de las interrogantes que la conforman, las mismas

determinarán si las necesidades de liderazgo y capacitación fueron cubiertas para posteriormente tomar acciones correctivas si fueran necesarias.

Así mismo, la cajera cada semestre proporcionará al cliente junto con su factura la boleta de control sobre tácticas (véase anexo 16), la cual servirá para medir la eficiencia de las capacitaciones brindadas a los trabajadores y según los resultados obtenidos se tomarán medidas correctivas si fueran necesarias.

3.7.2 Táctica 2: implementación de técnicas para la motivación laboral

3.7.2.1 Definición de la táctica

La motivación es una herramienta que aumenta la participación, compromiso y satisfacción de los empleados en la ejecución de sus tareas diarias, pero los colaboradores indicaron que la empresa no ofrece estímulos que estén dirigidos a mejorar su rendimiento, por ese motivo se plantean varias propuestas para que el personal este motivado en el trabajo.

3.7.2.2 Objetivo de la táctica

- Estimular a los empleados de ECOPSA para mejorar su productividad para que la prestación del servicio al cliente de calidad.

3.7.2.3 Descripción de la táctica

La motivación es vital para estimular a los empleados a que realicen con entusiasmo sus labores, fomentar el compromiso hacia el alcance de las metas empresariales como personales y para generarles satisfacción.

El gerente general indicó que ECOPSA no aplica tácticas motivacionales, así mismo el 60% de los empleados opinó lo mismo, lo que provoca un inadecuado rendimiento reflejado en la baja calidad del servicio que se proporciona al cliente,

razón por la cual se proponen varias acciones para implementar motivación laboral dentro de la empresa.

a. Día libre al mejor empleado

En el diagnóstico situacional se estableció que el 29% de los colaboradores les gustaría recibir como incentivo un día libre (véase gráfica 6). Los acreedores a esta recompensa serán los que obtengan como resultado una nota de 90 a 100 puntos en la evaluación del desempeño. (Véase táctica sistema de evaluación del desempeño del servicio)

Se aplicarán restricciones para que los empleados puedan recibir el día libre:

- Se otorgarán únicamente los martes porque es el día de la semana donde existe una menor afluencia de clientes.
- No se otorgarán en los meses donde existe una mayor demanda.
- Si los seleccionados al día libre son varios empleados, se deberá realizar una programación para que sea otorgado en diferentes semanas y que las operaciones de la empresa no se vean afectadas por la ausencia de los trabajadores.

b. Felicitaciones a los mejores empleados

Al determinarse que el 55% de los empleados no reciben felicitaciones por el buen trabajo que realizan, se propone al gerente general brindarlas ante todos los trabajadores a quienes hayan obtenido un resultado óptimo y excelente en la evaluación del desempeño, las felicitaciones serán otorgadas en las reuniones trimestrales programadas para informarles sobre los resultados obtenidos en la evaluación, dicha acción reconocerá que el trabajo que realizan es útil e importante para la empresa e influirá en su retención.

c. Diploma de reconocimiento

Se propone la entrega de un diploma que certifique la buena labor en el servicio al cliente (véase figura 27). Los merecedores a este reconocimiento serán los trabajadores que obtengan un resultado óptimo en la evaluación del personal, los cuales serán entregadas ante todos los trabajadores en las reuniones trimestrales programadas.

d. Regalo

Se sugiere que los empleados proporcionen propuestas para mejorar el servicio, para lo cual se les solicitará a quienes deseen participar llenar una boleta (véase figura 28) donde desarrollen sus ideas y expongan claramente el propósito de su propuesta. Estas serán analizadas por el gerente general y la subjefe administrativa, quienes elegirán aquella que en su opinión sea factible de realizar y de beneficio para la empresa; el ganador recibirá como recompensa una alineación y cuatro balanceos gratis o un 20% de descuento al comprar cuatro llantas de cualquier medida para su vehículo o para algún miembro de su familia. Esta actividad se llevará a cabo dos veces al año.

e. Dinero en efectivo

Los trabajadores de ECOPSA indicaron que uno de los incentivos de mayor peso es el dinero (véase gráfica 6); por ende, se propone la entrega de un bono de Q 50.00 al colaborador que haya obtenido la nota más alta en la evaluación del desempeño para que se sientan motivados a realizar con mayor dedicación sus labores. Será proporcionado en los meses de mayo y noviembre del año 2018.

Figura 27
Diploma de reconocimiento



Figura 28

Boleta para mejora del servicio

 Propuesta para mejorar el servicio
Instrucciones: desarrolle sus propuestas para mejorar el servicio brindado por ECOPSA.
<ul style="list-style-type: none">• Objetivo de su propuesta
<hr/> <hr/> <hr/>
<ul style="list-style-type: none">• Problema que se desea solucionar
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<ul style="list-style-type: none">• Describa detalladamente en que consiste su propuesta de mejora
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<ul style="list-style-type: none">• Acciones concretas para realizar la propuesta
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<ul style="list-style-type: none">• Beneficios de la propuesta
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

f. Oportunidad de crecimiento profesional

Según el modelo bifactorial de Herzberg, dentro de los factores motivacionales se encuentra la posibilidad de crecimiento; en consecuencia, se preguntó sobre los incentivos para fomentar la motivación encontrándose que el crecimiento profesional es el segundo aliciente preferido por los trabajadores porque satisface sus necesidades de autorrealización (véase gráfica 6).

La empresa ofrecerá ayuda a los colaboradores que quieran continuar con sus estudios a nivel primario/ básico/ diversificado o universitario/ para alentarlos y apoyarlos a que logren sus objetivos personales, además para contribuir en su crecimiento y desarrollo.

La ayuda que brindará ECOPSA a sus empleados dependerá del nivel académico a estudiar.

- **Primario y básico:** el 50% de los trabajadores que tienen este nivel de escolaridad (véase cuadro 11) podrán continuar sus estudios eligiendo el plan por madurez diseñado por el Ministerio de Educación para que en un corto tiempo puedan concluir su formación, los empleados deberán asistir a clases los fines de semana para lo cual ECOPSA brindará permisos para que no lleguen a laborar los días sábado, si fuera necesario, además se les dará ayuda económica equivalente al 20% sobre la colegiatura.
- **Diversificado:** cuatro trabajadores de ECOPSA podrán continuar sus estudios en jornada nocturna con el plan por madurez, tendrán un horario de trabajo de 7:30 a 17:00 horas, asimismo recibirán apoyo monetario porque la empresa absorberá el 20% de la colegiatura mensual.

- **Universitario:** el 20% de los empleados que poseen este nivel de escolaridad podrán continuar sus estudios de lunes a viernes en jornada nocturna o fines de semana, tendrán un horario de 7:30 a 17:00 horas o podrán ausentarse los días sábado según sea el caso, además recibirán un aporte del 10% sobre la mensualidad si es en universidad privada o la totalidad del pago anual si es estatal.

Las condiciones serán las siguientes:

- Los empleados deberán entregar constancia de inscripción del establecimiento donde iniciarán sus estudios a la subjefa administrativa.
- Los trabajadores entregarán semestralmente las calificaciones de cada una de las materias cursadas; al observar un bajo rendimiento se prescindirá la ayuda.

g. Fomentar el compañerismo

Un segundo desmotivador en el trabajo es la falta de compañerismo (véase cuadro 12), en consecuencia se propone:

g.1 Convivios navideños

A fin de año la subjefa administrativa planificará un convivio en algún restaurante de la capital e invitará a todo el personal de la empresa, será una oportunidad para fortalecer vínculos laborales y el compañerismo.

g.2 Celebración de cumpleaños del mes

Se festejará a los cumpleaños de mes en el área de comida para empleados; será una oportunidad para mejorar las relaciones entre los trabajadores y apoyar el desempeño en sus labores, la actividad será programada para que sea realizada en un horario conveniente para no afectar las operaciones de la empresa y el servicio que se brinda a los clientes.

g.3 Motivación para equipo de trabajo

Para mejorar el trabajo en equipo y compañerismo, se propone aplicar dinámicas dirigidas a los empleados que estén diseñadas para motivar y retar a las personas, serán proporcionadas por una empresa que ofrece servicios especiales como motivación grupal. La actividad se llevará a cabo un día sábado, elegido por el gerente general.

La empresa subcontratada brindará el taller llamado “Construcción de equipos” que se enfoca en:

- Motivar a los participantes en los compromisos del trabajo diario
- Potenciar el liderazgo y la capacidad de delegar responsabilidades
- Aumentar la resistencia al estrés
- Estimular la confianza entre compañeros y potenciar el espíritu de trabajo en equipo
- Fomentar la comunicación e integración entre áreas y miembros de la empresa
- Mejorar la agudeza e ingenio ante situaciones de presión
- Entrenar el enfoque de la visión de la empresa

3.7.2.4 Beneficios de la táctica

Motivar a los empleados traerá consecuencias positivas como un mayor rendimiento al realizar con eficiencia sus actividades laborales, compromiso hacia la empresa al sentirse parte de ella porque se valora su trabajo, satisfacción y menor rotación de personal, excelencia en la atención al cliente al tener personas motivadas en los puestos de trabajo.

3.7.2.5 Presupuesto de la táctica

A continuación se detalla el costo de las propuestas de motivación anteriormente mencionadas, incluye actividad, costo unitario y total. (Véase cuadro 51)

Cuadro 51

Presupuesto total para la implementación de la táctica propuesta de motivación

Actividad	Descripción	Costo unitario	Costo total
Día libre para empleados	Aproximadamente cinco empleados acreedores al día libre, con un salario diario promedio de Q 100.00.	Q 100.00	Q 500.00
Felicitaciones en público		Q 0.00	Q 0.00
Impresión de diploma de reconocimiento	Diploma en hoja 120 gr (cantidad depende de los resultados de la evaluación del personal)	Q 20.00	Q 20.00
Entrega de regalo	Alineación y balanceos o 20% de descuento.	Q 160.00	Q 160.00
Impresión de boleta para propuesta de mejora al servicio	38 fotocopias al año de boletas para empleados.	Q 0.20	Q 7.60
Entrega de dinero en efectivo	Q 50.00 * 2 = Q 100.00 al año.	Q 50.00	Q 100.00
Entrega de ayuda para crecimiento profesional	Nivel medio: 10 personas (mensualidad aproximada de Q 350.00 * 20% = Q 70.00 Q 70.00 * 10 meses = 700)	Q 700.00	Q. 7,000.00
	Diversificado: 4 personas (mensualidad aproximada de Q 400.00 * 20% = Q 80.00 Q 80.00 * 10 meses = 800)	Q 800.00	Q. 3,200.00
	Universitario: 4 personas (mensualidad aproximada de Q 600.00 * 10% = Q 60.00 Q 60.00 * 10 meses = 600)	Q 600.00	Q. 2,400.00

Continúa...

Continuación cuadro 51

Actividad	Descripción	Costo unitario	Costo total
Planificación de convivio navideño	Comida para 21 personas	Q 1,500.00	Q 1,500.00
Compra de pasteles	12 pasteles para los cumpleaños del mes.	Q 100.00	Q 1,200.00
Actividades para motivación en grupo	21 entradas y derecho a juegos dentro del parque.	Q 4,000.00	Q 4,000.00
Impresión de boletas para control de táctica	40 fotocopias en hoja carta (40 x 2 = 80 copias al año para empleados) 386 fotocopias en hoja carta (386 x 2 = 772 copias al año para clientes)	Q 0.20	Q 170.40
		TOTAL	Q 20,258.00

Fuente: trabajo de campo, marzo 2016.

3.7.2.6 Control de la táctica

Para evaluar la táctica la subjefa administrativa entregará a los colaboradores cada seis meses la boleta de satisfacción para cliente interno (véase anexo 15) para que respondan cada una de las interrogantes que la conforman, las mismas determinaran si los empleados están motivados.

Así mismo, la cajera cada semestre proporcionará al cliente junto con su factura la boleta de control sobre tácticas (véase anexo 16), la cual servirá para medir la eficiencia de las técnicas de motivación laboral brindadas a los trabajadores y según los resultados obtenidos se tomarán medidas correctivas si fueran necesarias.

3.7.3 Táctica 3: sistema de evaluación del desempeño del servicio

3.7.3.1 Definición de la táctica

La empresa debe evaluar a sus empleados para calificar su desempeño e identificar las fortalezas y debilidades al ejecutar sus labores para reforzarlas, pero ECOPSA nunca ha realizado una evaluación del desempeño que proporcione una retroalimentación al personal sobre el trabajo realizado, por lo que se deberá implementar este procedimiento y con ello elevar la competitividad de la empresa.

3.7.3.2 Objetivo de la táctica

- Evaluar el desempeño de los empleados para identificar sus fortalezas y debilidades durante la entrega del servicio.

3.7.3.3 Descripción de la táctica

La evaluación del desempeño es un proceso que mide el trabajo que realizan los colaboradores de la empresa, calificar la consecución de metas y de resultados. Además, es una tarea necesaria para que ECOPSA tenga conocimiento del nivel de productividad de sus empleados.

La totalidad de los colaboradores manifestaron que nunca se les ha calificado su rendimiento. Por esa razón, se propone la implementación de una evaluación que consiste en examinar de manera integral al empleado donde participan el jefe inmediato, clientes y además una autoevaluación.

Se sugiere la utilización de una boleta de evaluación del desempeño sobre el servicio al cliente (véase figura 29) que otorgue al personal una retroalimentación sobre su desenvolvimiento en esta área e información a la empresa que respalde la entrega de recompensas, la misma será aplicada dos veces al año por la

subjefa administrativa porque es la encargada de supervisar a cada uno de los empleados que tiene a su cargo. Además se propone una boleta para que veinte clientes seleccionados al azar evalúen a los trabajadores y otra para que estos se autoevalúen. (Véase figura 30 y 31 respectivamente)

La evaluación del desempeño se basa en el método de lista de verificación que consiste en otorgarle una calificación a cada aspecto tomado en consideración; se utiliza una escala gráfica de 0 a 100 puntos divididos de la siguiente forma: de 100 a 90 (rendimiento óptimo), de 89 a 80 (excelente), de 79 a 70 (bueno), de 69 a 60 (regular) y de 59 a 0 (deficiente).

Figura 29

Boleta de evaluación del desempeño sobre servicio al cliente

 Boleta de evaluación del desempeño sobre servicio al cliente						
<p>Objetivo: evaluar el desempeño de los colaboradores sobre el servicio al cliente para otorgar retroalimentación a los mismos e identificar sus debilidades y fortalezas.</p> <p>Escala gráfica: óptimo (100-90), excelente (89-80), bueno (79-70), regular (69-60) y deficiente (59-0).</p> <p style="text-align: right;">Fecha: ___ / ___ / ___</p> <p>Nombre del empleado: _____ Puesto: _____</p>						
Aspectos a evaluar	Escala de calificación					
	<table border="1"> <tr> <th>100-90</th> <th>89-80</th> <th>79-70</th> <th>69-60</th> <th>59-0</th> </tr> </table>	100-90	89-80	79-70	69-60	59-0
100-90	89-80	79-70	69-60	59-0		
I. <u>Habilidades/capacidades/necesidades/rasgos</u>						
Escucha: presta atención a lo que expresan los clientes.						
Atención: entiende claramente lo que pide el cliente.						
Paciencia: muestra calma y soporta los contratiempos que ocurren en la entrega del servicio.						
Autodominio: controla sus impulsos y reacciones ante el cliente.						
Comunicación: atiende y entiende al cliente.						
Lenguaje: transmite a los clientes una actitud positiva y utiliza palabras agradables.						
Responsabilidad: pide disculpas y se responsabiliza cuando hay fallas en el servicio.						

Continúa....

Continuación figura 29

Aspectos a evaluar	Escala de calificación				
	100-90	89-80	79-70	69-60	59-0
Conocimiento: de los productos y servicios que vende la empresa.					
Puntualidad: cumple con su horario de trabajo.					
Honestidad: es honrado, correcto y dice la verdad ante el cliente.					
Presentación personal: utiliza uniforme limpio y gafete todos los días.					
Capacidad de ejecución: realiza correctamente sus funciones para la entrega de calidad en el servicio.					
Facilidad de aprender: aprende con fluidez los procesos de entrega de servicio a los clientes.					
II. Control de calidad					
Saluda cordialmente al cliente cuando éste ingresa a las instalaciones o llama vía telefónica a la empresa.					
Se despide del cliente cuando este se retira de las instalaciones o termina una llamada telefónica.					
III. Eficiencia en el servicio					
Proporciona a los clientes los servicios de forma profesional.					
Comprende las necesidades del cliente.					
Resuelve los problemas del cliente de forma rápida y adecuada.					
IV. Entrega de un servicio de calidad					
Mantiene un trato cortés con los clientes.					
Es atento con el cliente.					
Demuestra amabilidad ante el cliente.					
Demuestra cordialidad ante el cliente					
SUBTOTAL					
Suma de subtotales (suma de casillas 1 a 5)					
Punteo final (suma de subtotales / 22)					
Aspectos a mejorar:					
Observaciones:					
F. _____	F. _____				
Evaluador	Empleado				

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

Figura 30

Boleta de evaluación del desempeño sobre servicio al cliente

 Boleta de evaluación del desempeño sobre servicio al cliente Cliente externo					
<p>Objetivo: evaluar el desempeño de los colaboradores sobre el servicio al cliente para otorgar retroalimentación a los mismos e identificar sus debilidades y fortalezas en esta área.</p> <p>Escala gráfica: óptimo (100-90), excelente (89-80), bueno (79-70), regular (69-60) y deficiente (59-0).</p> <p>Instrucciones: coloque la ponderación que considere adecuada para cada pregunta, no realice la sumatoria al finalizar la boleta.</p> <p style="text-align: right;">Fecha: ___ / ___ / ___</p> <p>Nombre del empleado: _____ Puesto: _____</p>					
Aspectos a evaluar	Escala de calificación				
	100-90	89-80	79-70	69-60	59-0
I. <u>Habilidades/capacidades/necesidades/rasgos</u>					
El trabajador le prestó atención.					
El trabajador le entendió claramente lo que le pidió.					
El trabajador mostró calma y soportó los contratiempos.					
El trabajador le atendió cortésmente.					
El trabajador demostró una actitud positiva.					
El trabajador demostró conocimiento de los productos y servicios que vende la empresa.					
El trabajador tenía uniforme limpio y gafete.					
El trabajador realizó correctamente su trabajo durante la entrega del servicio.					
II. <u>Control de calidad</u>					
El trabajador lo saludó cordialmente cuando ingresó a las instalaciones.					
III. <u>Eficiencia en el servicio</u>					
El trabajador le proporcionó el servicio de forma profesional.					
El trabajador le proporcionó el servicio rápidamente.					
IV. <u>Entrega de un servicio de calidad</u>					
El trabajador fue atento con usted.					
Le demostró amabilidad.					
SUBTOTAL					
Suma de subtotales (suma de casillas 1 a 5)					
Punteo final (suma de subtotales / 13)					

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

Figura 31

Boleta para autoevaluación del desempeño sobre servicio al cliente

 Boleta de autoevaluación del desempeño sobre servicio al cliente					
<p>Objetivo: evaluar el desempeño de los colaboradores sobre el servicio al cliente para otorgar retroalimentación a los mismos e identificar sus debilidades y fortalezas en esta área.</p> <p>Escala gráfica: óptimo (100-90), excelente (89-80), bueno (79-70), regular (69-60) y deficiente (59-0).</p> <p>Instrucciones: coloque la ponderación que considere adecuada para cada pregunta, no realice la sumatoria al finalizar la boleta.</p> <p style="text-align: right;">Fecha: ___ / ___ / ___</p> <p>Nombre completo: _____ Puesto: _____</p>					
Aspectos a evaluar	Escala de calificación				
	100-90	89-80	79-70	69-60	59-0
I. <u>Habilidades/capacidades/necesidades/rasgos</u>					
Presto atención a lo que expresan los clientes.					
Muestro calma y soportó los contratiempos que ocurren.					
Transmito a los clientes una actitud positiva.					
Pido disculpas y me responsabilizo cuando existen fallas en el servicio.					
Tengo conocimiento de los productos y servicios que vende la empresa.					
Utilizo uniforme limpio y gafete todos los días.					
Realizo correctamente mi trabajo para la entrega de calidad en el servicio.					
II. <u>Control de calidad</u>					
Saludo cordialmente al cliente cuando éste ingresa a las instalaciones o llama vía telefónica a la empresa.					
Me despido del cliente cuando este se retira de las instalaciones o termina una llamada telefónica.					
III. <u>Eficiencia en el servicio</u>					
Resuelvo los problemas del cliente de forma rápida.					
V. <u>Entrega de un servicio de calidad</u>					
Mantengo un trato cortés con los clientes.					
Soy atento con el cliente.					
Demuestro amabilidad y cordialidad ante el cliente.					
SUBTOTAL					
Suma de subtotales (suma de casillas 1 a 5)					
Punteo final (suma de subtotales / 13)					

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

Por otro lado, el 75% de los colaboradores manifestaron que nunca han obtenido recompensas por su buen desempeño; por ello, se recomienda premiar a aquellos que alcancen un rendimiento óptimo (100 a 90) en la evaluación. (Véase táctica implementación de técnicas para la motivación laboral)

La implementación de este nuevo proceso se ejemplifica en el manual de normas y procedimientos propuesto. (Véase anexo 13, procedimiento 6)

3.7.3.4 Beneficios de la táctica

- El personal obtendrá una retroalimentación sobre su desempeño y conocerá sus fortalezas y debilidades en la entrega del servicio.
- Se mejorará el desempeño de los colaboradores.
- Se incentivará al trabajador para que proporcione calidad en el servicio.

3.7.3.5 Presupuesto de la táctica

A continuación se detalla el costo para la propuesta de evaluación del desempeño, incluye actividad, costo unitario y total. (Véase cuadro 52)

Cuadro 52

Presupuesto total para la implementación de la táctica propuesta de evaluación del desempeño

Actividad	Descripción	Costo unitario	Costo total
Impresión de boletas para subjefa administrativa	40 fotocopias en hojas carta de 80 gr. al año. (40 copias x 2 semestres = 80 al año)	Q 0.20	Q 16.00
Impresión de boletas para clientes	20 fotocopias en hojas carta de 80 gr. al año. (20 copias x 2 semestres = 40 al año)	Q 0.20	Q 8.00
Impresión de boletas para empleados	20 fotocopias en hojas carta de 80 gr. al año. (20 copias x 2 semestres = 40 al año)	Q 00.20	Q 8.00
TOTAL			Q 32.00

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

3.7.3.6 Control de la táctica

Para evaluar y controlar la táctica la subjefa administrativa entregará un reporte al gerente general sobre los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño para que él tome medidas correctivas que considere oportunas para la mejora en el servicio al cliente.

Además, la cajera cada semestre proporcionará al cliente junto con su factura la boleta de evaluación de desempeño (véase figura 30), la cual servirá para conocer la percepción del usuario sobre el rendimiento de los colaboradores, según los resultados obtenidos se tomarán medidas correctivas si fueran necesarias.

3.7.4 Táctica 4: proceso para otorgar empoderamiento

3.7.4.1 Definición de la táctica

La empresa debe facultar a los empleados porque es un proceso que consiste en brindarles autoridad para que realicen con mayor productividad su trabajo, facilitarles la toma de decisiones y fomentar la motivación laboral, pero ECOPSA aplica el empoderamiento parcialmente ya que el gerente general únicamente delega funciones a la subjefa administrativa y los trabajadores no pueden tomar iniciativa cuando se suscita algún problema ni pueden tomar control de la situación, tampoco se les solicita sus punto de vista, por eso la empresa debe fomentar el empoderamiento organizacional para ofrecer un servicio al cliente eficiente y rápido.

3.7.4.2 Objetivo de la táctica

- Facultar a los empleados para facilitar la toma de decisiones y favorecer la eficacia personal cuando se suscite algún problema con el cliente.

3.7.4.3 Descripción de la táctica

En ECOPSA el 60% de los colaboradores manifestaron que nunca pueden tomar decisiones sin antes consultarlas a su jefe, igualmente el 50% indicó que no se les solicita sus puntos de vista antes de que el inmediato superior tome una decisión final; asimismo el 40% confirmó que sus ideas no eran tomadas en cuenta, los anteriores resultados están detallados en el diagnóstico situacional los cuales reflejan la existencia de un liderazgo autocrático centralizado en el gerente general y la ausencia de un facultamiento hacia el personal.

Se propone la implementación de un proceso para otorgar empoderamiento que permita descentralizar la autoridad, tomar en cuenta las opiniones y permitir la

participación de los trabajadores. Se sugiere el siguiente procedimiento para facultarlos:

- a. **Conocimiento pleno del área de trabajo:** la empresa necesitará recurrir a los procesos de capacitación propuestos para que los colaboradores desarrollen competencias que mejorarán la realización de sus actividades diarias (véase táctica implementación de capacitación), estas serán brindadas por una empresa externa o por el jefe inmediato.
- b. **Otorgar entrenamiento constante:** se deberá cambiar el enfoque de supervisor a entrenador, el jefe tiene que ser un líder que guíe, asista y apoye a sus subalternos para que su desempeño mejore, para aplicar lo anteriormente descrito el inmediato superior empleará la escucha activa donde demostrará al trabajador que no solo le escuchó sino también entendió lo que le comunicó, es decir que aplicará empatía, esto fomentará la buena comunicación en la empresa, además explicará constantemente al empleado el que hacer y cómo hacer mejor su trabajo diario, asimismo les preguntará constantemente si poseen todas sus herramientas para realizar adecuadamente su labor.
- c. **Conceder más autoridad:** se les dará la oportunidad de tomar decisiones ante el cliente cuando se susciten inconvenientes lo que facilitará la eficacia personal, además servirá para que se comprometan con su trabajo. Para lo anterior:
 - Se determinarán las tareas que se facultarán.
 - Se controlará al personal, para lo cual la subjefa administrativa por medio de la observación brindará un seguimiento continuo.
 - Se apoyará y otorgarán los recursos necesarios a los trabajadores para que realicen correctamente sus labores.
- d. **Incrementar la participación:** a través de la táctica de implementación de técnicas para la motivación laboral numeral d, los colaboradores de la

empresa podrán proporcionar sus propuestas para mejorar el servicio, será un recurso para que se desarrolle la iniciativa y creatividad en ellos.

- e. **Usar el refuerzo social:** se entregará reconocimientos a los trabajadores cuyas propuestas de mejora al servicio generen valor a la empresa.

3.7.4.4 Beneficios de la táctica

El empoderamiento permitirá un mayor nivel de productividad, compromiso y entusiasmo en los empleados, la entrega de un mejor servicio al dar respuestas rápidas a los cuestionamientos de los clientes y una recuperación del servicio eficaz cuando existan fallas en mismo.

3.7.5 Táctica 5: mejoramiento del proceso de reclutamiento, selección e inducción al nuevo personal

3.7.5.1 Definición de la táctica

Uno de los procesos más importantes en la administración del recurso humano es la admisión de personal porque se satisface la necesidad de atraer aspirantes calificados a ocupar un puesto vacante para posteriormente elegir a la persona idónea que cumpla con los requisitos deseados para desempeñar el cargo y finalmente proporcionar una inducción para brindar información necesaria al nuevo trabajador sobre la empresa y el puesto, pero se determinó que ECOPSA no tiene un procedimiento formal para reclutar, seleccionar e inducir al nuevo colaborador sino que recurre únicamente a la recomendación para su contratación, por lo tanto la empresa deberá mejorar la admisión de personal para que los puestos sean ocupados por personas que cumplan con el perfil del cargo.

3.7.5.2 Objetivo de la táctica

- Mejorar el proceso de admisión del personal para dotar a la empresa de colaboradores que ocupen el puesto idóneo para la correcta ejecución de las actividades y funciones asignadas.

3.7.5.3 Descripción de la táctica

Los procesos de reclutamiento, selección e inducción son claves para que las vacantes sean ocupadas por personas idóneas que cumplan con el perfil del puesto, lo anteriormente descrito ayudará a entregar calidad en el servicio. El gerente general indicó que en ECOPSA no existe un procedimiento formal para la admisión de personal para lo cual se proponen varios instrumentos que facilitarán y mejorarán su implementación.

a. Manual de reclutamiento y selección de personal

Se propone un manual de reclutamiento y selección, este instrumento servirá para optimizar el proceso de admisión de personal específicamente para que las vacantes sean ocupadas por personas correctas que cumplan con el perfil del puesto y servirá de base cuando se presente la necesidad de incorporar y elegir a un candidato que laborará para la empresa. (Véase anexo 17)

Además, se proponen varios documentos que se utilizarán al momento de iniciar el proceso de admisión de personal.

- **Requisición de personal:** documento que se utilizará cuando surja la necesidad de cubrir una vacante dentro de la empresa, la subgerencia será el área encargada de notificar este requerimiento a gerencia para su autorización. Este instrumento estará formado por:
 - Título del puesto

- Fecha de solicitud
 - Área que solicita la vacante
 - Motivo por el que se solicita la vacante
 - Perfil del puesto (véase anexo 18)
- **Descriptor de puestos:** documento que establecerá el propósito, atribuciones, especificaciones y responsabilidades del puesto que se desea ocupar en ECOPSA; no solo es de ayuda durante el proceso de reclutamiento y selección, sino que facilitará el desempeño del nuevo trabajador al conocer claramente sus funciones. Se proponen los descriptores de puestos para vendedor, mecánico, recepcionista y cajera (Véase anexo 19, 20, 21 y 22 respectivamente) El gerente general y la subjefta administrativa serán los encargados de analizar el perfil cada año.

El contenido mínimo de este instrumento será el siguiente:

- Identificación del puesto: incluirá el nombre del puesto, a quien reporta y quien le reporta.
 - Propósito del puesto: se deberá indicar el objetivo del cargo y una breve descripción de las labores a realizar.
 - Atribuciones del puesto: se describirán tareas estratégicas u operativas.
 - Responsabilidades: se incluirá información relacionada con las responsabilidades diarias del trabajador y con las tareas requeridas.
 - Perfil del puesto: se incluirán los requisitos de educación, experiencia, habilidades y destrezas a poseer.
- **Solicitud de empleo:** formulario que deberá llenar el aspirante al puesto al momento de entregar el curriculum vitae a la subgerente administrativa para que sea tomado en cuenta para la vacante. Servirá para recopilar información sobre el solicitante y deberá contener lo siguiente:

- Datos personales
 - Información académica
 - Experiencia laboral
 - Referencias personales (véase anexo 23)
- **Guía de entrevista inicial:** instrumento que ayudará para que la subgerencia conozca la historia de trabajo del candidato, su personalidad, presentación personal, correspondencia entre el curriculum vitae, la solicitud de empleo e información que brinde durante la entrevista. (Véase anexo 24)
 - **Guía de entrevista final:** se utilizará para conocer las virtudes, defectos, reacciones de los candidatos en situaciones clave y para verificar si poseen las cualidades para brindar un buen servicio. (Véase anexo 25)

Además, se propone que durante todo el proceso de admisión de personal se observen los rasgos mínimos que deberán poseer los trabajadores para brindar un servicio de calidad a los clientes:

- ✓ Facilidad de comunicación: el entrevistador notará si el candidato no tiene ninguna dificultad para transmitir sus ideas.
- ✓ Actitud positiva: se notará en el candidato al puesto su presencia por su tono de voz y ritmo al hablar.
- ✓ Escucha asertiva: se observará si la persona mantiene un contacto visual con el entrevistador y responde respetuosamente después que este termine de hablar.
- ✓ Cortesía: si demuestra amabilidad y educación.
- ✓ Cooperativos: si es cordial, menciona que tiene el deseo para resolver conflictos, quejas y reclamos.
- ✓ Confiabilidad: si transmite confianza.

- ✓ Vocación de servicio: si demuestra compromiso e interés en realizar adecuadamente su trabajo para satisfacer a los clientes.
- ✓ Empatía: si el candidato hace referencia en ponerse en el lugar del cliente para saber lo que él desea recibir.

b. Mejoramiento de proceso de orientación al nuevo colaborador

Se determinó que ECOPSA realiza únicamente una inducción específica donde se explica al nuevo trabajador las funciones que desempeñará en el puesto, sin embargo, se requiere de una orientación general para brindarle información sobre la empresa, por ello se propone implementar un proceso que servirá para orientar y adaptar rápidamente al nuevo colaborador a la vacante y la obtención de resultados en el corto plazo, el cual consta de una inducción general y específica.

- **Inducción general:** al nuevo colaborador se le brindará información general sobre la empresa, su misión, visión, estructura organizacional, horario, políticas, reglas y normas; el gerente general recorrerá junto con él o ella las instalaciones, presentará a sus compañeros de trabajo para que se familiarice con ellos.
- **Inducción específica:** el jefe inmediato del nuevo colaborador será el encargado de brindarle una capacitación y orientación para que tenga conocimiento sobre la cadena de trabajo, sus funciones, procesos, políticas, normas y reglas relacionadas con el puesto.

3.7.5.4 Beneficios de la táctica

El manual propuesto será una guía que mejorará los procesos administrativos relacionados con los recursos humanos, incrementará la satisfacción, productividad y rendimiento de los colaboradores porque ocuparán el puesto idóneo, además se desarrollarán al máximo sus competencias, lo anterior se verá

reflejado en una mejor atención al cliente al contar con empleados con vocación al servicio.

3.7.5.5 Presupuesto de la táctica

A continuación se detalla el costo para la táctica de mejoramiento del proceso de reclutamiento, selección e inducción al nuevo personal, incluye actividad, costo unitario y total. (Véase cuadro 53)

Cuadro 53

Presupuesto total de la táctica propuesta de mejoramiento del proceso de reclutamiento, selección e inducción

Actividad	Descripción	Costo unitario	Costo total
Impresión del manual de reclutamiento y selección	2 manuales de reclutamiento y selección encuadernados	Q 17.00	Q 34.00
		TOTAL	Q 34.00

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

3.7.5.6 Control de la táctica

La subgerencia evaluará el contenido de los descriptores de puestos cada año para mantenerlos actualizados, además se deberán identificar los perfiles que serán necesarios de elaborar o eliminar, estas acciones incrementarán la competitividad de la empresa.

Se incurrirá en un costo de Q 17.00 para la actualización de cada manual de normas y procedimientos y de Q 2.00 para los perfiles de puestos propuestos.

3.7.6 Cronograma de actividades de la estrategia

Se detalla el cronograma de actividades para ejecutar cada una de las tácticas propuestas que conforman la tercera estrategia, permitirá mejorar su

organización para que cada una se realice en el tiempo estipulado. (Véase figura 32)

3.7.7 Presupuesto total de la estrategia

A continuación se detalla el costo total de la estrategia que permite cerrar la brecha tres, se consideran las tácticas y costo total de cada una de ellas. (Véase cuadro 54)

Cuadro 54

Presupuesto total de estrategia propuesta de mejora constante en la entrega del servicio al cliente a través de la administración del recurso humano

Actividad	Costo Total
Táctica 1: implementación de capacitación	Q 9,625.00
Táctica 2: implementación de técnicas para la motivación laboral	Q 20,258.00
Táctica 3: sistema de evaluación del desempeño	Q 32.00
Táctica 4: proceso para otorgar empoderamiento	Q 00.00
Táctica 5: mejoramiento del proceso de reclutamiento, selección e inducción al nuevo personal.	Q 34.00
TOTAL	Q 29,949.00

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

3.7.8 Plan de acción de la estrategia

Se detalla a continuación el plan de acción de la estrategia mejora constante en la entrega del servicio al cliente a través de la administración del recurso humano donde se establecen las actividades, responsables y el costo de ejecución de cada una de las propuestas presentadas anteriormente. (Véase cuadro 55)

Cuadro 55

Plan de acción de la estrategia

Mejora constante en la entrega del servicio al cliente a través de la administración del recurso humano

NOMBRE DE LA EMPRESA: ECOPSA					FECHA: AÑO 2016	
Nombre de la estrategia 3: mejora constante en la entrega del servicio al cliente a través de la administración del recurso humano.						
Objetivo general						
<ul style="list-style-type: none"> Determinar los pasos necesarios para implementar la estrategia de solución al 100% en el corto y mediano plazo. 						
No.	Actividad	Metas	Responsable	Fecha		Costo
				Inicio	Final	
1.	Presentación de la estrategia	Exponer al gerente general la totalidad de la propuesta en una sola sesión.	Estudiante	Enero 2018	Enero 2018	Q 00.00
2.	Discusión y aprobación de la estrategia.	Convencer al gerente general para la aplicación de la propuesta en una sola sesión.	Estudiante, gerente general y subjefa administrativa	Enero 2018	Enero 2018	Q 00.00
3.	Organización de capacitación sobre productos y servicios automotrices, subcontratación de la empresa que brindará las capacitaciones.	Brindar las capacitaciones al 100% de los empleados de manera coordinada cada tres meses.	Subgerenta administrativa	Enero 2017	Diciembre 2017	Q 9,625.00
4.	Organización de actividades motivacionales y su desarrollo	Ejecutar el 100% de las tácticas motivacionales de forma coordinada cada tres meses.	Gerente general y Subgerenta administrativa	Enero 2017	Diciembre 2017	Q 20,087.60

Continúa...

Continuación cuadro 55

NO.	Actividad	Metas	Responsable	Fecha		Costo
				Inicio	Final	
5.	Impresión de boletas de evaluación del desempeño.	Tener el 100% del material listo para su utilización en un solo día.	Secretaria	Enero 2017	Diciembre 2017	Q 32.00
6.	Decisión sobre a quién y que se delegará.	Subjefe administrativa y gerente general apliquen proceso de empoderamiento en el mes de enero.	Gerente general y subgerenta administrativa	Enero 2018	Enero 2018	Q 00.00
7.	Impresión de manuales de reclutamiento y selección	Tener el 100% de los manuales listos para su utilización en el mes de enero.	Secretaria	Enero 2018	Enero 2018	Q 34.00
8.	Aplicación de inducción general y específica.	Gerente general y jefe inmediato otorguen inducción al nuevo empleado a partir de enero.	Gerente general y jefe inmediato al puesto	Enero 2018	Enero 2018	Q 00.00
9.	Fotocopiar instrumentos para control	Tener el 100% del material listo para su utilización a partir de abril.	Secretaria	Abril 2018	Noviembre 2018	Q 170.40
10.	Evaluar la realización de la propuesta.	Evaluar el 100% de lo realizado cada tres meses	Subjefa administrativa	Abril 2018	Diciembre 2018	Q 00.00
					TOTAL	Q 29,949.00
El costo estimado de implementación: asciende veintinueve mil novecientos cuarenta y nueve quetzales exactos.						

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

3.8 Estrategia 4: aplicación permanente de comunicación externa de las promesas del servicio

ECOPSA no posee una promesa del servicio en su publicidad que facilite la formación de expectativas en los clientes y disminuya la discordancia entre los ofrecimientos hechos por la empresa y lo que realmente reciben los usuarios, por tal motivo debe establecerse una comunicación externa que informe a los clientes los atributos y beneficios que recibirán en el servicio, lo anterior se logrará a través de la implementación de las siguientes tácticas:

- Creación de una promesa del servicio
- Publicidad para informar sobre las promesas del servicio

3.8.1 Táctica 1: creación de una promesa del servicio

3.8.1.1 Definición de la táctica

La falta de una promesa del servicio afecta la percepción de los usuarios al momento de evaluar su calidad porque no existe un estándar que sea utilizado como referencia para determinar si los ofrecimientos de la empresa fueron cumplidos al momento de recibir el servicio, por eso es necesario que ECOPSA implemente una promesa para influir en las expectativas de los clientes.

3.8.1.2 Objetivos de la táctica

- Implementar una promesa del servicio para crear expectativas en los clientes que servirá como un estándar para evaluar su calidad.

3.8.1.3 Descripción de la táctica

En el diagnóstico situacional se determinó que el 67% de clientes perdidos y el 82% de los reales indicaron ausencia de una promesa del servicio (véase grafica

12), situación que afecta la percepción de calidad del mismo, por tal motivo se propone su implementación para formar expectativas en los usuarios que sean superadas a través de la entrega de un buen servicio.

La finalidad de la formulación de una promesa del servicio es establecer una imagen distintiva como característica de diferenciación para ECOPSA ante la competencia, promover la calidad del servicio que se ofrece, así como punto de referencia sobre la cual evaluarla. Se sugiere la utilización de la siguiente frase:

“Servicio personalizado, nuestro compromiso”

La promesa anteriormente planteada utilizará letra tipo centuy gothic semi bold, será colocada en diferentes medios como correos electrónicos, pagina web, vallas y material de apoyo como tarjetas de presentación, cotizaciones y orden de trabajo propuesta, se caracteriza por transmitir un mensaje persuasivo que establece que el servicio será ofrecido a la medida del cliente porque se satisfará sus gustos y preferencias, además es una proposición que se fundamenta en las siguientes características:

- Comprometidos en crear una experiencia de servicio positiva
- Servicio eficaz y justo a tiempo
- Solución inmediata
- Superación de las expectativas de servicio de los clientes a través del conocimiento de las mismas
- Responder a los reclamos rápidamente
- Respeto y cortesía en todo momento
- Trato directo entre colaboradores y clientes

3.8.1.4 Beneficios de la táctica

ECOPSA al implementar una promesa en su publicidad comunicará de forma precisa, consistente y apropiada la calidad del servicio que ofrece, además se crearán expectativas en los clientes que se deberán de satisfacer.

3.8.1.5 Control de la táctica

Para evaluar la eficiencia de la táctica la cajera entregará a los clientes cada semestre junto con su factura la boleta de control sobre la táctica para determinar si la promesa del servicio implementada cumplió con las expectativas del usuario sobre el servicio recibido, posteriormente se elaborará un reporte con los resultados obtenidos, se analizarán y se tomarán medidas correctivas si fueran necesarias (Véase figura 33)

3.8.2 Táctica 2: publicidad para informar sobre las promesas del servicio

3.8.2.1 Definición de la táctica

ECOPSA no aplica una comunicación externa orientada a informar a través de diferentes medios los servicios que presta ya que el cliente no está enterado de la calidad de los mismos y tampoco se influye en sus expectativas, para solucionar la problemática anteriormente planteada se deberá notificar a los usuarios los servicios que ofrece la empresa utilizando los medios que actualmente se emplean.

Figura 33

Boleta de control sobre promesa del servicio

 Boleta de control sobre promesa del servicio para cliente externo			
<p>Objetivo: determinar si se superaron las expectativas de los clientes a través de la promesa del servicio.</p> <p>Instrucciones: a continuación se presentan varias preguntas, marque con una X según su opinión.</p>			
Promesa del servicio			
<p>1. ¿Está enterado que ECOPSA posee una promesa del servicio la cual es “Servicio personalizado, nuestro compromiso”?</p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Si la respuesta es positiva, continúe en la pregunta 2. Si la respuesta es negativa, termina la encuesta.</p>			
	Si	Medianamente	No
2. ¿La promesa “Servicio personalizado, nuestro compromiso” se cumplió a través del servicio recibido?			
3. ¿Fueron superadas sus expectativas a través del cumplimiento de la promesa planteada por la empresa?			
<p>4. ¿Por qué medio se enteró de la promesa “Servicio personalizado, nuestro compromiso”?</p> <p>Valla <input type="checkbox"/> Cartel informativo <input type="checkbox"/> Pagina web <input type="checkbox"/> Redes Sociales <input type="checkbox"/> Correo electrónico <input type="checkbox"/> Tarjetas de presentación <input type="checkbox"/> Cotización <input type="checkbox"/> Orden de trabajo <input type="checkbox"/> Volante <input type="checkbox"/></p>			
Sugerencias			

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

3.8.2.2 Objetivo de la táctica

- Informar al mercado meta la promesa del servicio de la empresa por medio de la publicidad.
- Persuadir a los clientes potenciales para que compren los productos y utilicen los servicios ofrecidos por la empresa a través de la publicidad.

3.8.2.3 Descripción de la táctica

La empresa no informa a los clientes sobre el servicio que presta, situación que no favorece igualar las promesas con su entrega real; además, ECOPSA considera que su mercado meta se encuentra en la ciudad capital, por lo tanto la aceptación de este grupo se buscará a través de la excelente atención que se brinde a los usuarios, al comunicar la frase: Servicio personalizado, nuestro compromiso, que engloba calidad, garantía y servicio.

En consecuencia, se propone la utilización de diferentes medios publicitarios para informar, persuadir y recordar a los clientes la promesa de servicio propuesta, la existencia de la empresa, los productos y servicios automotrices que ofrece.

a. Definición del grupo objetivo

a1. Definición geográfica

El grupo objetivo está ubicado en el departamento de Guatemala, específicamente en la ciudad capital.

a2. Definición demográfica

El grupo objetivo está comprendido entre las edades de 18 a 65 años, la ocupación y estado civil es indistinto, del género femenino y masculino, con ingresos familiares mensuales alrededor 3,500.00 a más.

a3. Definición psicográfica

Se caracterizan por ser meticulosos, trabajadores, decididos y prudentes. Por lo general, buscan la seguridad tanto personal como familiar al tener un sentido de prevención, por eso requieren productos y servicios automotrices para el mantenimiento de sus vehículos. Pertenecen a un nivel socioeconómico medio-alto, que se preocupa por la calidad y buena atención al cliente.

b. Hábitos de medios

En el diagnóstico situacional se determinó que los clientes reales y potenciales desean enterarse del servicio a través de publicidad exterior, carteles, volantes, correo electrónico, redes sociales y pagina web (véase cuadro 20 y 27); por tal motivo, se propone la utilización de los siguientes medios: valla, cartel, volante, correo electrónico, red social facebook y pagina web; sin embargo, también se sugiere pautar en el directorio telefónico, medio que actualmente utiliza ECOPSA.

c. Técnica

c.1 Técnica publicitaria

La técnica publicitaria será con un tono urbano automovilístico, se enfocará en los aspectos cualitativos de la empresa, además se exaltará el nombre de la misma y se informará sobre la promesa del servicio.

c.2 Técnica de medios

Se tendrá publicidad en exteriores a través de una valla, en medios de apoyo como cartel, volante, red social, correo electrónico, página web y directorio telefónico.

d. Concepto publicitario

Por medio de la campaña publicitaria se desea comunicar que la empresa se diferencia de su competencia por la calidad en el servicio brindado a través de la promesa “Servicio personalizado, nuestro compromiso”.

Se hará uso de un volante con el objetivo de que los clientes potenciales conozcan la existencia de la empresa, la promesa del servicio, compren los productos y servicios que se ofrecen, se entregarán durante seis meses bajo la estrategia de posicionamiento, al utilizar atributos como la calidad, garantía, y excelente atención al cliente. Se incluirá la dirección de la página web y facebook para que sean visitadas, código QR, así como una promoción cuyo principal objetivo es atraer clientes nuevos.

También se utilizará publicidad exterior por medio de una valla publicitaria, estará ubicada en una estructura metálica, específicamente en la pared del inmueble, cuyo fin es obtener una mayor notoriedad.

Además, se utilizará la red social facebook y página web, medios interactivos que facilitarán la comunicación con los clientes y que actualmente son utilizados por la empresa para informar sobre los productos que venden pero no para anunciar la calidad de su servicio; así mismo, mercadotecnia de respuesta directa por medio de correos electrónicos que serán enviados a los clientes, actividad que se facilitará por el mejoramiento y actualización de la base de datos. Y por último, en el directorio telefónico por su cobertura a nivel nacional.

e. Niveles de aprobación

A continuación se detallan las características de cada técnica de medio propuesto. (Véase cuadro 56)

Cuadro 56
Características de técnicas de medios

Técnica de medios	Medio	Tamaño	Observaciones
Publicidad en exteriores	Valla	3 m x 2.50 m	Full color, lona vinílica
Publicidad de apoyo, volante	Volante	Media carta	Full color, papel couche
Publicidad de apoyo, red social	Red social	Con formato JPG de 233 KB	Full color
Publicidad de apoyo, correo electrónico	Correo electrónico	Con formato JPG de 287 KB	Full color
Publicidad de apoyo, página web	página web	-----	Full color
Publicidad de apoyo, directorio telefónico	Directorio telefónico	9.8 cm ancho y 6.25 de alto	Full color

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

Las piezas creativas de la valla, volante, red social, correo electrónico, página web y directorio telefónico se observan en la figura 34, 35, 36, 37, 38 y 39 respectivamente.

Figura 34
Diseño para publicidad exterior



Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

Figura 35
Volante publicitario

INGRESO

TALLER MECÁNICA

SERVICIO PERSONALIZADO
nuestro compromiso.

Calidad, garantía, servicio

28 calle "B" 8-20 zona 8
www.ecopsa.com
PBX: 25031515

LLANTAS *Pesado* *Liviano*
para servicio *Agrícola* *Industrial*

GOODYEAR *Lin Tarm Tere*

apollo

DOUBLECOIN

JKTYRE

ECOPSA /ecopsa

PROMOCIÓN
En la compra de 4 llantas GRATIS balanceo y válvulas
al presentar este volante

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

Figura 36
Pieza creativa para red social Facebook



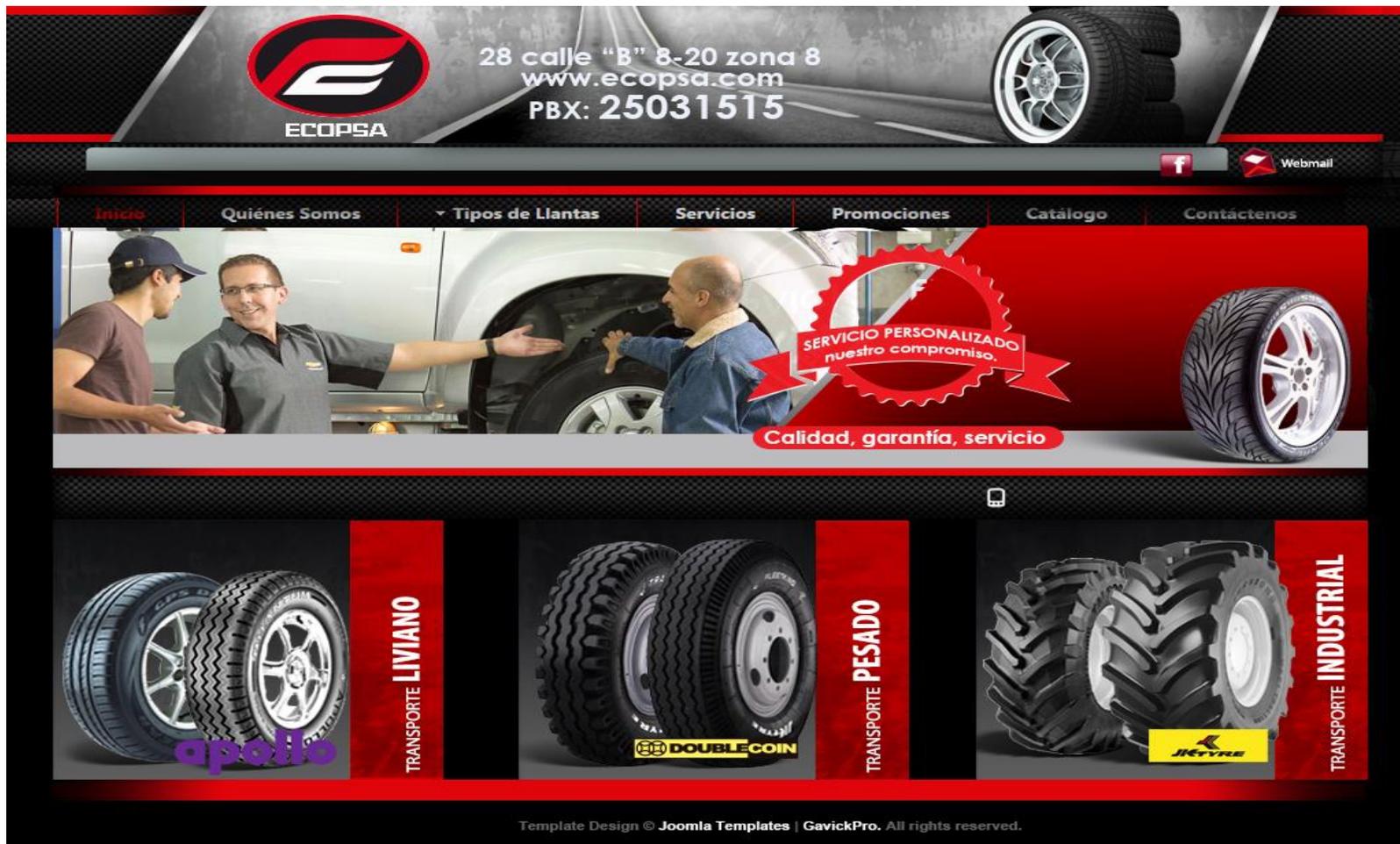
Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

Figura 37
Pieza creativa para correo electrónico



Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

Figura 38
Página web



251

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

Figura 39
Pieza creativa para directorio telefónico



LLANTAS
para servicio
ECOPSA Pesado Industrial Agrícola

SERVICIO PERSONALIZADO
nuestro compromiso.

Calidad, garantía, servicio

Firestone **apollo** **JKTYRE** TOTAL CONTROL **GOODYEAR** #1 in Farm Tires **DOUBLECOIN**

28 calle "B" 8-20 zona 8
www.ecopsa.com
PBX: 2503-1515

f /ecopsa

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

f. Razonamiento de medios

Se detalla el razonamiento de medios de la publicidad en exteriores, volante, página web, red social, directorio telefónico y correo electrónico.

- **Publicidad en exteriores**

Es un medio adecuado porque se trata de una empresa local, presenta un costo bajo por exposición, alto alcance y permitirá una excelente visibilidad para que el público entre en contacto con el mensaje publicitario no solo una vez sino varias. El vehículo de medios a utilizar es valla publicitaria.

- **Volante publicitario**

Medio de apoyo de bajo costo, apropiado para llegar a los clientes potenciales y generar un interés sobre la oferta y el servicio que ofrece ECOPSA; se repartirán en zonas cercanas donde se desea acrecentar la demanda. El vehículo de medios es el volante.

- **Red social**

Medio de apoyo de bajo costo, de utilidad para comunicar las promesas del servicio a clientes reales y potenciales; además, permitirá fortalecer el vínculo con los usuarios al ser interactivo, difundir rápidamente el mensaje y ayudará a mejorar el posicionamiento de ECOPSA. El vehículo de medios es facebook.

- **Correo electrónico**

Se propone utilizar este medio por ser rápido, accesible, de bajo costo y por permitir un contacto directo, personalizado con los clientes reales; a través de correos electrónicos se comunicará la promesa del servicio. El vehículo de medios es correo electrónico.

- **Página web**

ECOPSA cuenta actualmente con una página web, por lo tanto se utilizará este medio para comunicar la promesa del servicio; se aconseja su utilización por tener un alto alcance, bajo costo por exposición, accesibilidad para clientes reales y potenciales en cualquier momento del día. El vehículo de medios es página web.

- **Directorio telefónico**

Se propone la utilización de este medio impreso por su gran alcance, especialmente hacia los clientes potenciales, por su facilidad de uso y disponibilidad durante todo el año; a través de la pauta en el directorio telefónico se transmitirá la promesa del servicio sugerida. El vehículo de medio es publicar.

g. Duración de la campaña

La campaña propuesta para ECOPSA tendrá una duración de un año prorrogable, para que el mensaje llegue constantemente a todos los clientes.

h. Calendario

La campaña publicitaria iniciará en el mes de enero del 2018 y finalizará en diciembre del mismo año prorrogando su aplicación, se exceptúa la valla publicitaria, cartel informativo y pagina web que tienen un tiempo indefinido, volante y correo electrónico cuya duración será de 6 meses. A continuación se presenta el detalle para cada una de las pautas.

- **Publicidad en exteriores**

La valla publicitaria será colocada sobre un soporte de metal para su exhibición, ubicada en la pared externa de las instalaciones de la empresa situada en la zona 8 de la ciudad capital. El tiempo de exposición será indefinido, renovándola cada dos años por desgaste.

- **Volante publicitario**

Se repartirán 3,200 volantes durante seis meses, con un costo unitario de Q 1.20 que incluye impresión y entrega. Se contratará a una persona que se encargará de la distribución en los semáforos de las zonas 3, 4, 9, 11 y 12. Se repartirán 200 volantes los días sábados, en los meses de febrero, marzo, abril y mayo por existir una disminución en la demanda de productos y servicios automotrices en esta temporada. (Véase figura 40)

Figura 40
Detalle de pauta para volante publicitario
Año 2018

LOCALIZACIÓN	ENERO				FEBRERO				MARZO					ABRIL				MAYO				JUNIO				
	6	13	20	27	3	10	17	24	3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23	
Zona 3																										
Zona 4																										
Zona 9																										
Zona 11																										
Zona 12																										

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

Nota: se le pagará Q 50.00 por día al encargado de repartir los volantes publicitarios.

- **Red social**

Se publicará la pieza creativa dos veces por semana durante todo el año para recordarles a los clientes la promesa del servicio, también se informará diariamente por este medio varios consejos automotrices como cuidados para las llantas y beneficios de los servicios automotrices, lo cual facilitará la diferenciación de ECOPSA ante la competencia porque se asesorará constantemente a los usuarios. (Véase figura 41)

Figura 41
Detalle de pauta para Facebook
Año 2018

Mes Número de semana	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
1												
2												
3												
4												

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

- **Correo electrónico**

Se enviarán correos electrónicos a los clientes reales una vez al mes donde se informará y recordará la promesa del servicio, pero también sobre los productos y servicios automotrices que ofrece ECOPSA, esta propuesta dará inicio en el mes de enero para finalizar en junio del año 2018.

- **Página web**

Se publicará la promesa del servicio en la página web de ECOPSA por tiempo indefinido.

- **Directorio telefónico**

Se pautará en páginas amarillas de publicar, la pieza creativa estará disponible durante todo el año 2018 para informar la promesa del servicio, productos y servicios automotrices que comercializa ECOPSA.

3.8.2.4 Beneficios de la táctica

La campaña publicitaria proveerá beneficios como:

- Incremento en la demanda de productos y servicios automotrices que ofrece la empresa.

- Acrecentar la participación de mercado al atraer clientes nuevos.
- Aumento de la conciencia de marca dentro del mercado objetivo.
- Se comunicará la promesa del servicio que establecerá expectativas en los clientes.

3.8.2.5 Presupuesto de la táctica

A continuación se detalla el costo para la táctica de publicidad para informar la promesa del servicio, incluye actividad, costo unitario y total. (Véase cuadro 57)

Cuadro 57

Presupuesto total para la implementación de la táctica propuesta de publicidad para informar sobre las promesas del servicio

Actividad	Descripción	Costo unitario	Costo Total
Impresión de valla publicitaria	Material: lona vinílica Tamaño: 3 m x 2.50 m Cantidad: 1	Q 360.00	Q 360.00
Estructura metálica para valla	Tamaño: 3 m x 2.50 m Mano de obra y compra de materia prima	Q 1,000.00	Q 1,000.00
Repartición de volantes.	Persona encargada de la repartición de 3,200 volantes, se le pagará Q 50.00 por día. (Q 50.00 * 16 días = Q 800.00 en seis meses, Q.0.25 por volante)	_____	Q 800.00
Impresión de volantes	Material: papel bond Tamaño: media carta Cantidad: 3,200	Q 0.95	Q 3,040.00
Publicación de pieza creativa en red social Facebook	full color, 233 Kb.		Q 0.00

Continúa...

Continuación cuadro 57

Envió de correos electrónicos a clientes	full color, 287 Kb.	Q 0.00	Q 0.00
Publicación de promesa del servicio en página web de ECOPSA	----- -----	Q 0.00	Q 0.00
Pauta publicitaria directorio telefónico.	Full color, de 9.8 cm ancho y 6.25 de alto	Q 41,910.00	Q 41,910.00
Fotocopias de boleta de control.	386 hojas tamaño carta, bond 80 gr. (386 * 2 = 772)	Q 0.20	Q 154.40
		TOTAL	Q 47,264.40

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

3.8.2.6 Control de la táctica

Para evaluar la eficiencia de la táctica la cajera entregará a los clientes junto con su factura la boleta de control sobre la táctica para determinar si los clientes se enteraron de la promesa del servicio, posteriormente se elaborará un reporte con los resultados obtenidos, se analizarán y se tomarán medidas correctivas si fueran necesarias (Véase figura 33, pág. 242)

3.8.3 Presupuesto de la táctica

A continuación se detalla el costo total de la estrategia que permite cerrar la brecha cuatro, se consideran las tácticas y costo total de cada una. (Véase cuadro 58)

Cuadro 58

Presupuesto total de la estrategia propuesta aplicación permanente de comunicación externa de las promesas del servicio

Actividad	Costo Total
Táctica 1: creación de una promesa del servicio	Q 00.00
Táctica 2: publicidad para informar sobre las promesas del servicio	Q 47,264.40
TOTAL	Q 47,264.40

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

3.8.4 Plan de acción de la estrategia

Se detalla a continuación el plan de acción de la estrategia aplicación permanente de comunicación externa de las promesas del servicio donde se establecen las actividades, responsables y el costo de ejecución de cada una de las propuestas presentadas anteriormente. (Véase cuadro 59)

Cuadro 59

Plan de acción de la estrategia

Aplicación permanente de una comunicación externa de las promesas del servicio

NOMBRE DE LA EMPRESA: ECOPSA					FECHA: AÑO 2016	
Nombre de la estrategia 4: aplicación permanente de una comunicación externa de las promesas del servicio						
Objetivo general						
<ul style="list-style-type: none"> Determinar los pasos necesarios para implementar la estrategia de solución al 100% en el corto y mediano plazo. 						
No.	Actividad	Metas	Responsable	Fecha		Costo
				Inicio	Final	
1.	Presentación de la estrategia	Exponer al gerente general la totalidad de la propuesta en una sola sesión.	Estudiante	Enero 2018	Enero 2018	Q 00.00
2.	Discusión y aprobación de la estrategia.	Convencer al gerente general para la aplicación de la propuesta en una sola sesión.	Estudiante, gerente general y subjefa administrativa	Enero 2018	Enero 2018	Q 00.00
3.	Implementación de la promesa del servicio	El 100% de los clientes conozcan la promesa del servicio a partir del mes de enero.	Jefe de mercadeo y gerente general	Enero 2017	Enero 2017	Q 00.00
4.	Contratación de empresa externa para impresión de volantes publicitarios, manta para valla e instalación.	Tener lista una manta vinílica y el 100% de los volantes publicitarios para su repartición en el mes de enero.	Jefe de mercadeo	Enero 2017	Diciembre 2017	Q 3,400.00
5.	Contratación de empresa para colocación de estructura metálica para valla	Tener lista una estructura metálica para la colocación de la manta vinílica en el mes de enero.	Jefe de mercadeo	Enero 2017	Diciembre 2017	Q 1,000.00
6.	Contratación de persona encargada de repartición de volantes.	Repartir el 100% de los volantes publicitarios el primer semestre del año.	Jefe de mercadeo	Enero 2017	Junio 2017	Q 800.00

Continúa...

Continuación cuadro 59

NO.	Actividad	Metas	Responsable	FECHA		Costo
				Inicio	Final	
7.	Publicación de promesa del servicio en red social Facebook y pagina web	Informar al 100% de los clientes reales y potenciales la promesa del servicio todas las semanas.	Jefe de mercadeo	Enero 2017	Diciembre 2017	Q 00.00
8.	Envío de correos electrónicos a clientes	Informar al 100% de los clientes reales la promesa del servicio y los productos y servicios automotrices cada mes.	Jefe de mercadeo	Enero 2018	Diciembre 2017	Q 00.00
9.	Contratación de los servicio de publicar y pago de pauta	Pautar en el medio para informar al 100% de los clientes la promesa del servicio en el mes de enero.	Jefe de mercadeo	Enero 2018	Enero 2018	Q 41,910.00
10.	Fotocopiar instrumentos para control	Tener el 100% del material listo para su utilización en un solo día.	Secretaria	Enero 2018	Enero 2018	Q 154.40
11.	Evaluar la realización de la propuesta.	Evaluar el 100% de lo realizado cada tres meses.	Subjefa administrativa	Abril 2018	Diciembre 2018	Q 00.00
TOTAL						Q 47,264.40
El costo estimado de implementación: asciende a cuarenta y siete mil doscientos sesenta y cuatro quetzales con cuarenta centavos.						

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

3.9 Presupuesto total

Para la implementación de las estrategias de servicio al cliente, se precisará de una inversión que asciende a Q 124,695.99 (Véase cuadro 60)

Cuadro 60

Presupuesto total de las estrategias propuestas de servicio al cliente

No.	Estrategia	Costo
1.	Captación y administración constante de expectativas y percepciones del cliente.	Q 37,878.94
2.	Implementación y mejora constante de estándares de servicio y evidencia física.	Q 9,603.65
3.	Mejora constante en la entrega del servicio al cliente a través de la administración del recurso humano.	Q 29,949.00
4.	Aplicación permanente de una comunicación externa de las promesas del servicio.	Q 47,264.40
	Costo total de la propuesta	Q 124,695.99

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

3.10 Pronóstico de ventas

Se realiza una estimación de las ventas futuras de ECOPSA específicamente para el año 2017 y 2018 a través del método de mínimos cuadrados que consiste en proyectarlas utilizando como base datos históricos de los últimos cinco años (Véase cuadro 61 y 62), para posteriormente aplicar el 5% de incremento mínimo deseado sobre las ventas del año 2018 al implementarse las estrategias propuestas anteriormente descritas.

Cuadro 61**Proyección de ventas del año 2017**

año	Ventas (Y)	X	ΣXY	ΣX^2
2012	Q 7,240,000.00	-2	- Q 14,480,000.00	4
2013	Q 7,140,800.00	-1	- Q 7,140,800.00	1
2014	Q 7,597,120.00	0	0	0
2015	Q 7,453,379.20	1	Q 7,453,379.20	1
2016	Q 7,445,423.36	2	Q 14,890,846.78	4
Sumatoria	Q 36,876,722.56		Q 723,425.98	10
$a = \Sigma Y / n = Q 36,876,722.56 / 5 = Q 7,375,344.51$ $b = \Sigma XY / \Sigma X^2 = Q 723,425.98 / 10 = Q 72,342.60$ $Y_c = a + bX = Q 7,375,344.51 + Q 72,342.60 (3) = Q 7,592,372.31$ Las ventas pronosticadas del año 2017 es de Q 7,592,372.31				

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

Cuadro 62**Proyección de ventas del año 2018**

año	Ventas (Y)	X	ΣXY	ΣX^2
2013	Q 7,140,800.00	-2	- Q 14,281,600.00	4
2014	Q 7,597,120.00	-1	- Q 7,597,120.00	1
2015	Q 7,453,379.20	0	0	0
2016	Q 7,445,423.36	1	Q 7,445,423.36	1
2017	Q 7,592,372.31	2	Q 15,184,744.62	4
Sumatoria	Q 37,229,094.87		Q 751,447.98	10
$a = \Sigma Y / n = / 5 = Q 37,229,094.87 / 5 = Q 7,445,818.97$ $b = \Sigma XY / \Sigma X^2 = Q 751,447.98 / 10 = Q 75,144.80$ $Y_c = a + bX = Q 7,445,818.97 + Q 75,144.80 (3) = Q 7,671,253.37$ Ventas pronosticadas del año 2018 es de Q 7,671,253.37				

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

3.11 Análisis financiero

Se utiliza un indicador financiero para evaluar la viabilidad del proyecto, consistente en la relación beneficio costo (RB/C) que considera los egresos e ingresos que genera el mismo al indicar su rentabilidad y factibilidad. Un resultado mayor a la unidad se considera favorable porque la inversión es cubierta por los ingresos.

Además, como se mencionó anteriormente se desea un incremento mínimo del 5% sobre las ventas con la aplicación de las estrategias de servicio al cliente propuestas para ECOPSA, para su cálculo se aplica el porcentaje deseado sobre las ventas pronosticadas del año 2018. (Véase cuadro 63)

Cuadro 63

Relación beneficio/costo e ingreso en ventas para el año 2018

Ventas pronosticadas 2018	Ventas pronosticadas del año 2018 + ingreso adicional del 5%	Inversión/ Costo
Q 7,671,253.37	$Q\ 7,671,253.37 \times 5\% = Q\ 383,562.66$ $Q\ 7,671,253.37 + Q\ 383,562.66$ $= Q\ 8,054,816.03$	Q 124,695.99
R B/C = $\frac{\text{Ingresos adicionales}}{\text{Inversión}} = \frac{Q\ 383,562.66}{Q\ 124,695.99} = Q\ 3.08$		

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

Como puede observarse en el cuadro anterior, la relación beneficio-costo es de Q 3.08 siendo mayor a la unidad, significa que por cada quetzal invertido se obtiene un ingreso de Q 2.08, por lo que el proyecto se acepta.

Asimismo, el retorno sobre la inversión (ROI) es otro indicador financiero que mide el rendimiento económico al considerar el beneficio a obtener y la inversión

a realizar. Un resultado positivo señala que el proyecto es rentable porque se generarán utilidades por cada quetzal invertido, mientras que un ROI negativo indica pérdida. (Véase cuadro 64)

Cuadro 64

Retorno sobre la inversión de las propuestas de estrategias de servicio al cliente

Retorno sobre la inversión
$\text{ROI} = [(\text{Beneficio} - \text{inversión}) / \text{inversión}] * 100$
$\text{ROI} = [(383,562.66 - \text{Q } 124,695.99) / \text{Q } 124,695.99] * 100$
$\text{ROI} = [\text{Q } 258,866.70 / \text{Q } 124,695.99] * = 2.08 * 100 = 208\%$
El retorno de la inversión es del 208%.

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.

Como se observa en el cuadro anterior, el retorno de la inversión es positivo, significa que por cada quetzal invertido en las propuestas de estrategias de servicio al cliente se obtendrá una ganancia equivalente al 208%, por lo que el proyecto es rentable al no existir pérdidas de dinero.

Además del beneficio económico que incluye un crecimiento en los ingresos y en la rentabilidad de la empresa, la aplicación de la propuesta también generará satisfacción en los clientes y por ende su lealtad, igualmente retención en los empleados e incremento en su productividad al existir calidad en el servicio interno.

CONCLUSIONES

1. Se estableció que la empresa ha experimentado una disminución en el número de clientes por la falta de aplicación de estrategias enfocadas en el servicio al cliente que contribuyan a mejorar la atención brindada a los mismos.
2. Se determinó que ECOPSA no investiga las expectativas y percepciones de servicio de los clientes, igualmente no se enfoca en la retención de los mismos y en su recuperación cuando se presentan inconvenientes, aspectos clave que contribuyen con la satisfacción y lealtad de los usuarios.
3. ECOPSA no posee estándares que permita a los trabajadores e incluso al gerente general entregar un servicio al cliente que supere sus expectativas; además, la evidencia física de la empresa necesita mejoras para que se facilite el desempeño y comunicación del mismo.
4. Se identificó que la empresa no fomenta la motivación laboral ni proporciona capacitación a los empleados constantemente, situación que ha repercutido en la calidad del servicio entregado a los clientes, tampoco se les evalúa su desempeño ni se les otorga empoderamiento.
5. ECOPSA carece de una promesa del servicio que facilite igualar los ofrecimientos hechos por la empresa y lo que realmente recibe el cliente; por tal motivo, no pueden establecer expectativas sobre las cuales evaluar su calidad.

6. La empresa no posee un procedimiento formal para la admisión de personal que favorezca la contratación de personas adecuadas para los diferentes puestos.

7. La compañía no aplica controles ni evaluaciones periódicas sobre el servicio que proporciona a los clientes, por lo tanto no puede evaluar, corregir, ni mejorar la atención brindada a los usuarios, tampoco formular cursos de acción que contribuyan a optimizar su entrega.

RECOMENDACIONES

1. La empresa debe implementar las propuestas de estrategias de servicio al cliente para contrarrestar la disminución de los mismos y superar sus expectativas al mejorar la atención que se les brinda.
2. La compañía debe captar y administrar no solo las expectativas sino también las percepciones de los usuarios para entregarles un servicio de calidad, además tiene que retenerlos a través de la entrega de incentivos, llamadas de seguimiento y la obtención de quejas y sugerencias proporcionadas por los clientes para aumentar su satisfacción y lograr su lealtad.
3. Para superar las expectativas del cliente la empresa debe diseñar estándares, además mejorar la evidencia física a través de la colocación de señalización en diferentes áreas de trabajo, así como de seguridad y prohibición, asimismo implementar gafetes de identificación para el personal, mejorar la sala de espera y área de recepción de clientes para generar un ambiente adecuada para la entrega del servicio.
4. Para proporcionar consistentemente un servicio de calidad a los clientes, ECOPSA debe motivar, capacitar y evaluar el desempeño de los trabajadores, asimismo otorgarles empoderamiento para que realicen con mayor entusiasmo y compromiso sus labores diarias.
5. La firma debe implementar una promesa del servicio para facilitar la formación de expectativas en los usuarios, así mismo su comunicación externa en los diferentes medios publicitarios como valla, cartel, volante, red social, correo electrónico, página web y directorio telefónico para informar a los clientes el servicio de calidad que se brinda.

6. Para facilitar la entrega de satisfacción a los clientes, la empresa debe utilizar el manual de reclutamiento y selección propuesto que sirva de guía al momento de requerir personas idóneas a ocupar un puesto, capaces de proporcionar calidad en el servicio.

7. ECOPSA debe aplicar controles y evaluaciones periódicas sobre las estrategias de servicio al cliente propuestas para que luego de resuelto el problema, éste no vuelva a suscitarse en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, I. 2009. Gestión del talento humano. 3a. ed. México, McGraw-Hill. pp. 105-395.
2. Clow, K.E. y Baack, D. 2010. Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing. 4a. ed. México, Pearson Educación. 454 p.
3. Hair, J.F., Bush, R.P. y Ortinau, D.J. 2010. Investigación de mercados. En un ambiente de información digital. 4ª. ed. Mexico, McGraw-Hill. p. 45.
4. Kotler, P. y Armstrong, G. 2013. Fundamento de marketing. 11e. ed. México, Pearson Educación. 648 p.
5. Kotler, P. y Keller, K.L. 2012. Dirección de marketing. 14a. ed. México, Pearson Educación. 808 p.
6. Kubr, M. 2009. La consultoría de empresas: guía para la profesión. 3a. ed. México, Limusa. 980 p.
7. Loverlock, C. y otros. 2011. Administración de servicios: estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios. 2a. ed. México, Pearson Educación. pp. 334-468.
8. Loverlock, C. y Wirtz, J. 2015. Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia. 7a. ed. México, Pearson Educación. pp. 4-354.
9. Newstrom, J.W. 2011. Comportamiento humano en el trabajo. 13a. ed. México, McGraw-Hill. pp. 49-193.

10. Robbins, S.P. y Judge, T.A. 2013. Comportamiento organizacional. 15a. ed. México, Pearson Educación. pp. 200-401.
11. Schermerhorn, Jr. J.R. 2010. Administración. 2a. ed. México, Limusa. 492 p.
12. Sicard Ramírez, J. 2010. Management de las empresas: estrategia y práctica. 1a. ed. Colombia, Ediciones de la U. 304 p.
13. Stanton, W.J., Etzel, M.J. y Walker, B.J. 2007. Fundamentos de marketing. 14e. ed. México, McGraw-Hill. 741 p.
14. Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. y Gremler, D.D. 2009. Marketing de servicios. 5a. ed. México, McGraw-Hill. 709 p.

E-grafía

15. deGUATE.com. Talleres de mecánica. (en línea). Consultado en octubre. 2015. Disponible en: <http://www.deguate.com.gt/guatemala/autos-y-vehiculos/talleres-de-mecanica.php>
16. emprendepyme.net. Que es la fidelización. (en línea). Consultado en abril. 2017. Disponible en: <http://www.emprendepyme.net/que-es-la-fidelizacion.html>
17. Promonegocios.net. Tipos de clientes. (en línea). Consultado en enero. 2017. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>

ANEXOS

Anexo 1

Boleta de entrevista para gerente general

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOLETA DE ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

Objetivo: Recopilar información relacionada con el área de mercadotecnia, para establecer la situación actual de la empresa comercializadora de productos y servicios automotrices ubicada en la ciudad de Guatemala, que permita el diseño de estrategias de servicio al cliente; por lo que toda información está dada bajo confidencialidad.

I. Mezcla de mercadotecnia

1. ¿Cuáles son los productos y servicios que ofrece la empresa?

2. ¿Cree que las marcas que ofrece al cliente son las mejores que existen en el mercado?

Sí No

¿Por qué? _____

3. ¿Cuáles son los productos y/o servicios que más vende?

4. ¿En qué época del año vende más? _____

5. ¿Considera que el precio de sus productos son altos en relación con la competencia?

Sí No

¿Por qué? _____

6. ¿Considera que los precios de los servicios que ofrece al mercado son altos en relación con la competencia?

Sí No

¿Por qué? _____

7. ¿Posee estrategias promocionales? Sí No

- a) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 8.
- b) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 9.

8. ¿Cuáles son esas estrategias? _____

9. ¿Qué medios utiliza para anunciar los productos y servicios de la empresa?

10. ¿Qué tipo de promociones ha ofrecido a sus clientes?

II. Brecha 1: No saber lo que el cliente espera

- Retención de clientes y recuperación del servicio

Retención de clientes

11. ¿Posee estrategias de seguimiento para determinar la satisfacción de los clientes?

Sí No

- a) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 12.
- b) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 13.

12. ¿Cuáles son esas estrategias? _____

13. ¿Aplica estrategias para la fidelización de clientes?

Sí No

- a) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 14.
- b) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 16.

14. ¿Cuáles son esas estrategias? _____

15. ¿Han sido efectivas las estrategias de fidelización aplicadas?

Sí No

Recuperación del servicio

16. ¿Ha recibido quejas por parte de los clientes?

Sí No

- a) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 17.
b) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 19.

17. ¿Qué tipo de reclamos ha recibido?

18. ¿Con que frecuencia recibe los reclamos?

19. ¿Posee estrategias para solucionar las quejas de los clientes?

Sí No

- a) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 20.
b) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 21.

20. ¿Cuáles son esas estrategias?

21. ¿Cree que ha perdido clientes por un servicio mal brindado? Sí No

22. ¿Ofrece garantías de servicios? Sí No

Expectativas del cliente

23. ¿Ha realizado algún estudio para conocer las expectativas del cliente?

Sí No

- a) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 24.
b) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 25.

24. ¿El estudio fue efectivo?

Sí No

III. Brecha 2: no seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correcto

- **Diseño del servicio y evidencia física**

Diseño del servicio

25. ¿Existe una guía sobre estándares de calidad del servicio?

Sí No

- a) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 26.
b) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 29.

26. ¿Cuál es el contenido de la guía? _____

27. ¿Ha sido efectiva la guía sobre estándares del servicio?

Sí No

28. ¿Le informan al cliente sobre cómo debe colaborar para brindarle un buen servicio?

Sí No

Evidencia física

29. Marque la existencia o no de los siguientes elementos en la empresa.

Elemento	Si	No
Recepción de atención al cliente		
Sala de espera para clientes		
Área de comida para los trabajadores		
Señalización de seguridad, prohibición e información		
Utilización de uniformes en empleados		
Gafetes de identificación para empleados		
Estacionamiento para vehículos		
Seguridad privada		
Ordenes de trabajo		

IV. Brecha 3: no entregar el servicio con los estándares diseñados

- **Políticas de recursos humanos**

Motivación

30. ¿Se motiva al trabajador para que realice adecuadamente su trabajo?

Sí No

- a) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 31.
b) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 32.

31. ¿Cómo los motiva? _____

32. ¿Nota que los trabajadores están motivados?

Sí No

¿Por qué? _____

Capacitación

33. ¿Ha brindado capacitación a los trabajadores?

Sí No

a) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 34.

b) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 36.

34. ¿Qué tipo de capacitaciones brindó? _____

35. ¿Han sido efectivas las capacitaciones brindadas a los trabajadores?

Sí No

36. ¿Ha brindado capacitación a los empleados sobre el servicio al cliente?

Sí No

a) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 37.

b) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 38.

37. ¿Fue efectiva la capacitación sobre el servicio al cliente brindadas a los trabajadores?

Sí No

Evaluación del desempeño

38. ¿Realiza una evaluación del desempeño a los empleados? Sí No

39. ¿Otorga recompensas por el buen desempeño a los empleados?

Sí No

a) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 39.

b) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 40.

40. ¿Qué tipo de recompensas brindó? _____

Empoderamiento

41. ¿Cuándo usted está ausente, delega funciones para que los trabajadores tomen las decisiones?

Sí No

- a) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 42.
b) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 43.

42. ¿Cómo realiza la delegación? _____

43. ¿Los empleados pueden tomar decisiones sin consultarlas a su jefe? ¿Por qué?

44. ¿Solicita la opinión de los empleados antes de tomar una decisión? ¿Por qué?

Comunicación

45. ¿Cómo considera la comunicación entre usted y los empleados?

46. ¿Cómo se les informa a los empleados sobre noticias y/o decisiones tomadas en la empresa?

Admisión del personal

47. ¿Explique el proceso para la admisión de personal? (Reclutamiento, selección e inducción)

V. Brecha 4: no igualar el desempeño con las promesas

- **Mezcla promocional**

48. ¿La empresa utiliza estrategias para dar a conocer a los clientes el servicio que se presta?

Sí No

a) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 49.

b) Si su respuesta es negativa, finaliza la entrevista.

49. ¿Cuáles han sido esas estrategias?

50. ¿Han sido eficientes las estrategias aplicadas? Sí No

Gracias por su colaboración.

Anexo 2

Encuesta para colaboradores

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA: A COLABORADORES

Objetivo: Recopilar información relacionada con el área de mercadotecnia, para determinar la situación actual de la empresa dedicada a la comercialización de productos y servicios automotrices ubicada en la ciudad de Guatemala, que permita el diseño de estrategias de servicio al cliente.

Instrucciones: Agradecemos pueda contestar las siguientes preguntas que contiene la presente encuesta, misma que deberá llenarse en su totalidad. La información recopilada está dada bajo confidencialidad.

I. Información general

- A) Género: M F B) Edad: _____
- C) Escolaridad: Primaria Básico Diversificado Universitario Ninguno
- D) Tiempo de laborar en la empresa:
Menos de un año De 1 a 3 años De 4 a 6 años De 7 a 9 años Más de 9 años
- E) Puesto que ocupa: _____

II. Brecha 2: no seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correcto

• Diseño del servicio

1. ¿Cuándo ingresó a la empresa le proporcionaron una guía sobre estándares de calidad del servicio?
Sí No
2. ¿Conoce el proceso que debe seguirse para la entrega del servicio al cliente?
Sí No
3. ¿Conoce el papel que usted desempeña y como debe colaborar para la entrega del servicio?
Sí No
4. ¿Le informan al cliente sobre cómo debe colaborar para brindarle un buen servicio?
Sí No

III. Brecha 3: no entregar el servicio con los estándares diseñados

- **Políticas de Recursos Humanos**

Motivación

5. ¿La empresa le proporciona motivación? Sí No

c) Si su respuesta es afirmativa, conteste la pregunta 6 y continúe en la pregunta 8.

d) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 7.

6. ¿Qué tipo de incentivos utiliza la empresa para motivarlo?
Premios monetarios Premios no monetarios

7. ¿Le afecta que no lo motiven en la empresa?
Sí No

¿Por qué? _____

8. ¿Qué es lo que más lo desmotiva para realizar con entusiasmo sus labores?
Equipo de trabajo obsoleto Trabajo es monótono Falta de compañerismo Indiferencia de los jefes Sueldo bajo No existe reconocimiento Falta de respeto y solidaridad
Otros Especifique: _____

9. ¿Cuáles de los siguientes incentivos considera importante recibir?
Reconocimiento Elogio Crecimiento profesional Premios Viajes
Día libre Monetario Otros Especifique: _____

10. ¿Obtiene felicitaciones por el buen trabajo realizado en la empresa?
Sí No A veces

Evaluación del desempeño

11. ¿La empresa evalúa su desempeño en relación con el servicio al cliente?
Nunca A veces Siempre

12. ¿Recibe recompensas por su buen desempeño?
Nunca A veces Siempre

Capacitación

13. ¿Ha recibido capacitaciones relacionadas con el servicio al cliente?
Sí No

14. ¿Ha recibido capacitaciones relacionados con su área de trabajo?
Sí No

a) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 15.

b) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 16.

15. ¿La capacitación que recibió fue de ayuda para realizar eficientemente su trabajo?

Sí No

¿Por qué? _____

Empoderamiento

16. ¿Puede tomar decisiones sin consultarlas a su jefe?

Siempre Medianamente Escasamente Nunca

17. ¿Su jefe le solicita sus puntos de vista antes de que él tome una decisión?

Siempre Medianamente Escasamente Nunca

18. ¿Sus ideas son tomadas en cuenta por su jefe?

Siempre Medianamente Escasamente Nunca

Comunicación

19. ¿Cómo considera la comunicación entre usted y su jefe?

Excelente Buena Regular Mala

¿Por qué? _____

Gracias por su colaboración

Anexo 3

Encuesta para clientes reales

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA: CLIENTES REALES

Objetivo: Recopilar información relacionada con el área de mercadotecnia, para determinar la situación actual de una empresa comercializadora de productos y servicios automotrices ubicada en la ciudad de Guatemala, que permita el diseño de estrategias de servicio al cliente; por lo que toda información está dada bajo confidencialidad.

Instrucciones: Agradecemos su participación, esperamos pueda contestar la totalidad de las preguntas. La información recopilada servirá para mejorar el servicio al cliente de la empresa objeto de estudio.

I. Información General

- A) Género: M F
- B) Edad: 18 a 30 años 31 a 40 años 41 a 50 años Más de 50 años
- C) Tiempo de ser cliente de la empresa:
Menos de un año De 1 a 5 años De 5 a 10 años Más de 10 años

II. Hábitos de uso

1. ¿Qué tipo de producto y/o servicio compra a la empresa?

- Llantas Tubos Válvulas Protectores Alineación Balanceo
Mecánica menor

2. ¿Cuánto gasta generalmente cuando le compra a la empresa?

- Q 100 a Q500 Q 501 a Q1000 Q 1001 a Q3000 Más de Q3001

3. ¿Cada cuánto visita la empresa para comprar un producto y/o servicio?

- Cada 2 meses Cada 4 meses Cada 6 meses Una vez al año

4. ¿Cuándo fue la última vez que visitó la empresa?

- Hace un mes De 2 a 5 meses Hace 6 meses Hace un año No recuerdo

III. Calidad en el servicio al cliente

Instrucciones: Marque con una X, según su experiencia con el servicio recibido.

Dimensiones de la calidad	Malo (0-25)	Regular (26-50)	Bueno (51-75)	Excelente (75-100)
Confiabilidad				
La empresa cumple con las promesas				
Se entrega el servicio de forma segura y precisa.				
Solucionan los problemas de forma rápida y adecuada.				

Continúa...

Dimensiones de la calidad	Malo (0-25)	Regular (26-50)	Bueno (51-75)	Excelente (75-100)
Confiabilidad				
La empresa cumple con las promesas				
Se entrega el servicio de forma segura y precisa.				
Solucionan los problemas de forma rápida y adecuada.				
Sensibilidad				
Se atiende con prontitud las quejas y problemas del cliente.				
Recibió apoyo por parte de la empresa.				
Los empleados están dispuestos a ayudarlo.				
Seguridad				
Los empleados demuestran cortesía en el servicio.				
Los empleados inspiran confianza y credibilidad.				
Empatía				
Recibe una atención personalizada a su gusto.				
La empresa comprende sus necesidades e intereses.				
Tangibles				
Las instalaciones físicas son adecuadas a sus necesidades.				
El personal refleja una buena imagen.				
El equipo que utiliza la empresa es moderno.				

IV. Brecha 1: No saber lo que el cliente espera

- Retención de clientes y recuperación del servicio

Retención de clientes

5. ¿Le proporcionan incentivos para crear fidelización hacia la empresa?

Si No

e) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 6.

f) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 8.

6. ¿Los incentivos recibidos fueron eficaces para crear fidelización hacia la empresa?

Si No

¿Por qué? _____

7. ¿Cuáles fueron esos incentivos?

Cupones de descuento Regalos Servicio o producto gratis Premio Sorteos

Otros Especifique _____

8. ¿Qué incentivos le gustaría recibir para lograr fidelización hacia la empresa?

Cupones de descuento Regalos Servicio o producto gratis Premio Sorteos

Paquetes de oferta (lleve 4 pague 3) Otros Especifique: _____

9. Luego de realizada la venta, ¿La empresa se puso en contacto con usted para medir su satisfacción?

Si No

a) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 11.

b) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 10.

10. ¿Le gustaría que se pusieran en contacto con usted?

Si No

¿Por qué? _____

- a) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 11.
b) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 12.

11. ¿Por qué medio le gustaría que se pusieran en contacto con usted para darle seguimiento al servicio recibido?

Correo electrónico Llamada telefónica Redes sociales Aplicaciones de mensajería instantánea Otros Especifique: _____

Recuperación del servicio

12. ¿Ha tenido algún inconveniente con el servicio?

Sí No

- a) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 13.
b) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 19.

13. ¿Qué tipo de inconvenientes ha tenido con el servicio?

Retraso en la entrega de su producto y/o servicio Lentitud para ser atendido Falta de cordialidad y amabilidad Escasa información del producto en el proceso de venta
Empleados negligentes Otros Especifique: _____

14. ¿Al momento del inconveniente usted manifestó su queja?

Sí No

- a) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 15.
b) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 19.

15. ¿La empresa le facilitó algún medio para que usted manifestara su queja?

Sí No

- a) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 16.
b) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 17.

16. ¿Qué medio le brindó la empresa para manifestar el inconveniente?

Escrito Por teléfono Correo electrónico Buzón de quejas y sugerencias
Personalmente Otro Especifique: _____

17. ¿Le solucionaron su queja?

Sí No

- a) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 18.
b) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 19.

18. ¿La solución fue de su satisfacción?

Sí No

19. ¿Cómo le gustaría que le solucionaran los inconvenientes?

Devolución de efectivo Bono de descuento Regalos Servicio o producto gratis
Otros Especifique: _____

20. ¿Qué medio le gustaría utilizar para manifestar su queja?
 Escrito Por teléfono Personalmente Correo electrónico Buzón de quejas y sugerencias Otros Especifique: _____

Expectativas del cliente

21. ¿El servicio recibido cumplió con sus expectativas?
 Sí Medianamente No

22. ¿La empresa ha indagado sobre sus expectativas del servicio al cliente?
 Sí

- a) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 23.
- b) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 25.

23. ¿Qué medio utilizó la empresa para indagar sobre sus expectativas de servicio al cliente?
 Escrito Por teléfono Personalmente Correo electrónico Otro Especifique: _____

24. ¿Tomaron en cuenta sus sugerencias?
 Sí No

25. ¿Qué elementos considera usted que debe incluir el servicio al cliente?

Conocimiento de los productos y servicios	Servicio rápido	
Explicar claramente las cosas	Confiabilidad	
Ser respetuoso	Flexibilidad	
Atención personalizada	Empatía del empleado	
Otros <input type="checkbox"/> Especifique: _____		

V. Brecha 2: no seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correcto

- Evidencia física

26. Marque según corresponda, la existencia y calificación para cada elemento.

Elemento	Existencia		Calificación			
	Si	No	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Recepción de atención al cliente						
Sala de espera para clientes						
Señalización de seguridad, prohibición e información						
Utilización de uniformes en empleados						
Gafetes de identificación para empleados						
Estacionamiento para vehículos						
Seguridad privada						

VI. Brecha 3: no entregar el servicio con los estándares diseñados

Estándares del servicio

27. ¿Conoce el papel que usted desempeña y como debe colaborar para recibir un buen servicio?

Sí No

- **Políticas de recursos humanos**

28. ¿Considera que los empleados están capacitados para brindar un buen servicio?

Sí No

29. ¿Los empleados le proporcionaron asesoría sobre el servicio?

Sí No

a) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 30.

b) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 31.

30. ¿La asesoría recibida fue eficiente?

Sí No

31. ¿Qué característica cree que debe tener un buen vendedor?

Influencia Dominancia Estabilidad Conciencioso Otros Especifique: _____

VII. Brecha 4: no igualar el desempeño con las promesas

- **Mezcla promocional**

32. ¿La empresa le informa sobre los servicios que se prestan?

Sí No

33. ¿Cómo se enteró de los productos y/o servicios que ofrece la empresa?

Publicidad Recomendación Paso por el lugar Otro Especifique: _____

34. ¿La empresa posee una promesa del servicio en su publicidad?

Sí No

35. ¿Recibió algún tipo de promoción por parte de la empresa?

Sí No

36. ¿Qué tipo de promoción le gustaría recibir?

Cupones Regalos Sorteos Premios Rebajas Reembolsos

Paquetes de oferta Otros (especifique): _____

37. ¿Cómo le gustaría enterarse de los productos y/o servicios que ofrece la empresa?

Periódico Cartel Radio Publicidad exterior Volante Página web

Redes Sociales Aplicaciones Móviles Correo electrónico Otro Especifique: _____

Anexo 4

Encuesta para cliente perdido

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA: A CLIENTES PERDIDO

Objetivo: Recopilar información relacionada con el área de mercadotecnia, para determinar la situación actual de una empresa comercializadora de productos y servicios automotrices ubicada en la ciudad de Guatemala, que permita el diseño de estrategias de servicio al cliente; por lo que toda información está dada bajo confidencialidad.

Instrucciones: Agradecemos su participación, esperamos pueda contestar la totalidad de las preguntas. La información recopilada servirá para mejorar el servicio al cliente de la empresa objeto de estudio.

I. Información General

A) Género: M F

B) Edad: 18 a 30 años 31 a 40 años 41 a 50 años Más de 50 años

C) Tiempo que fue cliente de la empresa:

Menos de un año De 1 a 5 años De 5 a 10 años Más de 10 años

II. Hábitos de uso

1. ¿Qué tipo de producto y/o servicio le compraba a la empresa?

Llantas Tubos Válvulas Protectores Alineación Balanceo
Mecánica menor

2. ¿Cuánto gastaba generalmente cuando visitaba la empresa?

Q 100 a Q500 Q 501 a Q1000 Q 1001 a Q3000 Más de Q3001

3. ¿Cada cuánto visitaba la empresa para comprar un producto y/o servicio?

Cada 2 meses Cada 4 meses Cada 6 meses Una vez al año

4. ¿Cuándo fue la última vez que visitó la empresa?

Hace un mes De 2 a 5 meses Hace 6 meses Hace un año No recuerdo

III. Calidad del Servicio

Instrucciones: Marque con una X, según su experiencia con el servicio recibido.

Dimensiones de la calidad	Malo (0-25)	Regular (26-50)	Bueno (51-75)	Excelente (75-100)
Confiabilidad				
La empresa cumplió sus promesas				
La entrega del servicio fue segura y precisa.				
Solucionan sus problemas de forma rápida y adecuada.				
Sensibilidad				
Atendieron con prontitud sus quejas y problemas				
Recibió apoyo por parte de la empresa.				
Los empleados estuvieron dispuestos a ayudarlo.				

Dimensiones de la calidad	Malo (0-25)	Regular (26-50)	Bueno (51-75)	Excelente (75-100)
Seguridad				
Los empleados demostraron cortesía en el servicio al cliente.				
Los empleados le inspiraron confianza y credibilidad.				
Empatía				
Recibió atención personalizada a su gusto.				
La empresa comprendió sus necesidades e intereses.				
Tangibles				
Las instalaciones físicas fueron adecuadas a sus necesidades.				
El personal reflejaba una buena imagen.				
Señalización sobre seguridad, prohibición e información.				

IV. Brecha 1: No saber lo que el cliente espera

- Retención de clientes y recuperación del servicio

Retención de clientes

5. ¿Cuándo era cliente recibió incentivos para crear fidelización hacia la empresa?

Sí No

c) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 6.

d) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 8.

6. ¿Los incentivos recibidos fueron eficaces para crear fidelización hacia la empresa?

Sí No

¿Por qué? _____

7. ¿Cuáles fueron esos incentivos?

Monetario No monetarios

Especifique: _____

8. Luego de realizada la venta, ¿La empresa se puso en contacto con usted para medir su satisfacción?

Sí No

a) Si su respuesta es afirmativa, conteste la pregunta 9 y continúe en la 11.

b) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 10.

9. ¿Qué medio utilizó la empresa para ponerse en contacto con usted?

Correo electrónico Llamada telefónica Redes sociales Aplicaciones de mensajería instantánea Otros Especifique: _____

10. ¿Le hubiera gustado que la empresa se pusiera en contacto con usted?

Sí No

¿Por qué? _____

11. ¿Por qué se fue de la empresa?

Producto de mala calidad Precio alto Lejanía del punto de venta Mal servicio
Otros Especifique: _____

12. ¿Si la empresa le ofreciera incentivos monetarios y mejoras en el servicio usted regresaría?

Sí No

Recuperación del servicio

13. ¿Tuvo algún inconveniente con el servicio recibido en la empresa?

Sí No

- a) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 14.
b) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 19.

14. ¿Al momento del inconveniente usted manifestó su queja?

Sí No

- a) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 15.
b) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 18.

15. ¿La empresa le facilitó algún medio para que usted manifestara su queja?

Sí No

- a) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 16.
b) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 17.

16. ¿Qué medio le brindó la empresa para manifestar el inconveniente?

Escrito Por teléfono Personalmente Correo electrónico Buzón de quejas y sugerencias Otros Especifique: _____

17. ¿Le solucionaron su queja?

Sí No

- a) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 18.
b) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 19.

18. ¿La solución fue de su satisfacción?

Sí No

V. Brecha 3: no entregar el servicio con los estándares diseñados

• Políticas de recursos humanos

19. Cuando fue cliente de la empresa, ¿Los trabajadores le proporcionaron una asesoría sobre el servicio?

Sí No

- c) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 20.
d) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 21.

20. ¿Cómo califica la asesoría brindada por los trabajadores?

Malo Regular Bueno Excelente

VI. Brecha 4: no igualar el desempeño con las promesas

• **Mezcla promocional**

21. ¿Cómo se enteró de los productos y/o servicios que ofrece la empresa?

Publicidad Recomendación Paso por el lugar Otro Especifique: _____

22. ¿La empresa tiene una promesa del servicio en su publicidad?

Sí No

23. ¿Recibió algún tipo de promoción por parte de la empresa?

Sí No

24. ¿Qué tipo de promoción le hubiera gustado recibir?

Cupones Regalos Sorteos Premios Rebajas Reembolsos

Paquetes de oferta Otros (especifique): _____

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 5

Encuesta para clientes potenciales

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA: CLIENTES POTENCIALES

Objetivo: Recopilar información relacionada con el área de mercadotecnia, para determinar la situación actual de una empresa comercializadora de productos y servicios automotrices ubicada en la ciudad de Guatemala, que permita el diseño de estrategias de servicio al cliente; por lo que toda información está dada bajo confidencialidad.

Instrucciones: Agradecemos su participación, esperamos pueda contestar la totalidad de las preguntas. La información recopilada servirá para mejorar el servicio al cliente de la empresa objeto de estudio.

I. Información General

- A) Género: M F B) Tiene vehículo automotor: Si No
B) Edad: 18 a 30 años 31 a 40 años 41 a 50 años Más de 50 años
C) Ingresos:
Q 2000.00 a Q 3500.00 Q 3501.00 a Q 5000.00 Q5001.00 a Q6500.00 Más de Q 6501.00

II. Hábitos de uso

- ¿Utiliza los servicios de una empresa dedicada a la comercialización de productos y servicios automotrices?
Sí No
- ¿Qué aspectos toma en cuenta para comprarle a una empresa dedicada a la comercialización de productos y servicios automotrices?
Producto de calidad Buen precio Ubicación del punto de venta Servicio de calidad
Descuentos y ofertas Otros especifique _____
- ¿Qué tipo de productos y/o servicios adquiere a una empresa comercializadora de productos y servicios automotrices?
Llantas Tubos Válvulas Protectores Alineación Balanceo Mecánica menor
Otro Especifique: _____
- ¿Cuánto gasta generalmente cuando le compra a una empresa comercializadora de productos y servicios automotrices?
Q 100 a Q500 Q 501 a Q1000 Q 1001 a Q3000 Más de Q3001
- ¿Cada cuánto requiere un producto y/o servicio automotriz?
Cada 2 meses Cada 4 meses Cada 6 meses Una vez al año

III. Calidad en el servicio

6. Instrucciones: Marque con una X según su opinión.

Dimensiones de la calidad	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Confiabilidad				
La empresa debe cumplir lo que promete				
Se debe entrega el servicio de forma segura y precisa.				
Solucionar los problemas de forma rápida y adecuada.				
Sensibilidad				
Atender con prontitud las quejas y problemas del cliente.				
Recibir apoyo por parte de la empresa.				
Los empleados deben estar dispuestos a ayudarlo.				
Seguridad				
Los empleados deben mostrar cortesía				
Los empleados deben inspirar confianza y credibilidad.				
Empatía				
Recibir una atención personalizada a su gusto.				
La empresa debe comprender sus necesidades e intereses.				
Tangibles				
Instalaciones físicas adecuadas a sus necesidades.				
El personal refleje una buena imagen.				
El equipo moderno.				

IV. Brecha 1: No saber lo que el cliente espera

- Retención de clientes y recuperación del servicio

Retención de clientes

7. ¿En la empresa comercializadora de productos y servicios automotrices que frecuenta lo incentivan para crear fidelización?

Sí No

e) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 8.

f) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 9.

8. ¿Qué tipo de incentivos le brinda la empresa comercializadora de productos y servicios automotrices que frecuenta para crear fidelización?

Monetarios No monetarios

9. ¿Para usted es importante que una empresa comercializadora de productos y servicios automotrices le brinde incentivos para crear fidelización?

Sí No

¿Por qué? _____

10. ¿Qué tipo de incentivos le gustaría recibir?

Monetarios No monetarios

Especifique: _____

11. ¿La empresa comercializadora de productos y servicios automotrices que frecuenta se pone en contacto con usted para calificar el servicio recibido?

Sí No

12. ¿Para usted es importante que una empresa comercializadora de productos y servicios automotrices se ponga en contacto para calificar el servicio recibido?

Sí No

¿Por qué? _____

13. ¿Por qué medio le gustaría que una empresa comercializadora de productos y servicios automotrices se pusieran en contacto con usted?

Correo electrónico Llamada telefónica Redes sociales Aplicaciones de mensajería instantánea Otros especifique _____

Recuperación del servicio

14. ¿Ha tenido algún inconveniente con el servicio brindado por la empresa comercializadora de productos y servicios automotrices que frecuenta?

Sí No

15. ¿La empresa comercializadora de productos y servicios automotrices que frecuenta le facilitó un medio para que usted pudiera manifestara su queja?

Sí No

16. ¿Al momento del inconveniente usted manifestó su queja?

Sí No

17. ¿Qué medio le gustaría utilizar para manifestar su queja?

Escrito Por teléfono Personalmente Correo electrónico Buzón de quejas y sugerencias Otros Especifique: _____

Expectativas del cliente

18. ¿La empresa comercializadora de productos y servicios automotrices que frecuenta ha indagado sobre sus expectativas de servicio al cliente?

Sí No

a) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 19.

b) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 20.

19. ¿Tomaron en cuenta sus sugerencias?

Sí No

20. ¿Qué medio le gustaría que una empresa comercializadora de productos y servicios automotrices utilizara para conocer sus expectativas del servicio?

Escrito Por teléfono Personalmente Correo electrónico Buzón de sugerencias Otro Especifique: _____

21. ¿Qué elementos considera que una empresa comercializadora de productos y servicios automotrices deba incluir para brindar un servicio al cliente de calidad?

Empleados conozcan sobre los productos y servicios	Servicio rápido	
Explicar claramente las cosas	Flexibilidad	
Ser respetuoso	Amabilidad y cordialidad	
Atención personalizada	Honestidad	

Otros Especifique: _____

V. Brecha 2: no seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correcto

- **Diseño del servicio y evidencia física**

Evidencia física

22. Marque con una X, los elementos que son de su importancia.

Recepción de atención al cliente	Seguridad privada	
Sala de espera para clientes	Estacionamiento para vehículos	
Señalización sobre seguridad, prohibición e información	Utilización de uniformes y gafetes en empleados	

VI. Brecha 3: no entregar el servicio con los estándares diseñados

- **Políticas de recursos humanos**

23. ¿Los empleados de la empresa comercializadora de productos y servicios automotrices que frecuenta le brinda asesoría sobre el servicio?

Sí No

24. ¿Cree importante que el personal de una empresa comercializadora de productos y servicios automotrices debe estar capacitado para brindar un servicio de calidad?

Sí No

¿Por qué? _____

VII. Brecha 4: no igualar el desempeño con las promesas

- **Mezcla promocional**

25. ¿La empresa comercializadora de productos y servicios automotrices que frecuenta utiliza algún medio para informarle sobre los servicios que se prestan?

Sí No

26. ¿El servicio recibido en la empresa comercializadora de productos y servicios automotrices que visita cumplió con lo prometido en la publicidad?

Si Medianamente No

27. ¿Cómo le gustaría enterarse de los productos y/o servicios que ofrece una empresa comercializadora de productos y servicios automotrices?

Periódico Revista Radio Publicidad exterior Volante Página web
Redes Sociales Correo electrónico Otros Especifique: _____

28. ¿Qué promociones le gustaría recibir?

Cupones de descuento Regalos Premios Sorteos Reembolsos
Productos y/o servicios gratis Paquetes de oferta (ej: lleve 4 pague 3)
Otros Especifique: _____

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 6

Guía de entrevista para gerente general

Guía de entrevista Gerente General

Objetivo: Recopilar información adicional relacionada con la empresa comercializadora de productos y servicios automotrices, que permita determinar la situación actual de la misma.

Instrucciones: El encuestado responderá a la totalidad de las preguntas realizadas por el encuestador. La información recopilada está dada bajo confidencialidad.

1. ¿Cuenta la empresa con una estructura organizacional?

2. ¿Se cuenta con una filosofía empresarial?

3. ¿Cómo está conformada su cadena de distribución?

4. ¿Cuál es el total de clientes reales y perdidos?

5. ¿Por qué cree que existen clientes perdidos?

6. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa?

7. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas de la empresa?

8. ¿Quiénes son sus proveedores?

9. ¿Quiénes son sus competidores?

10. ¿Cuáles son las características de los clientes de la empresa?

11. ¿Cuáles son las ventas en Quetzales y en Unidades del producto de mayor demanda en la empresa?

Anexo 7

Calculo de muestra para cliente real

Empresa comercializadora de productos y servicios automotrices

Para determinar el tamaño adecuado de la muestra se utilizó la fórmula para proporción con población finita, puesto que se estudia una variable cualitativa y se tiene conocimiento de la totalidad de la población de 380 clientes reales, obtenido de la base de datos de la empresa. Se utilizó un muestreo probabilístico donde los individuos se seleccionaron mediante el muestreo aleatorio simple sin reemplazo.

Para los cálculos de la muestra se utilizó para ambos valores de P y Q porcentajes iguales del 50%, debido a que no existen estudios previos, además un nivel de confianza del 95%, puesto que es el porcentaje recomendado para estudios de mercado y se tomó un error de muestreo del 5% para no sacrificar la confiabilidad del estudio.

Definición de variables:

n = tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza para el estudio

P = probabilidad de éxito

Q = probabilidad de fracaso

E = error de estimación

N = Población

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + E^2 (N-1)}$$

Datos:

$$Z = 1.96$$

$$P = 0.5$$

$$Q = 0.5$$

$$E = 0.05$$

$$N = 380$$

$$n = ?$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (380)}{(1.96)^2 (0.5) (0.5) + (0.05)^2 (380-1)}$$

$$n = \frac{364.952}{0.9604 + 0.9475}$$

$$n = \frac{364.952}{1.9079} = 191.284685 \approx 192 \text{ clientes reales a encuestar}$$

Anexo 8

Calculo de muestra para cliente potencial

Empresa comercializadora de productos y servicios automotrices

Para determinar el tamaño adecuado de la muestra se aplicó la fórmula de proporción con población infinita, porque se desconoce el total de unidades de observación que cumplan con las características deseadas; se utilizó un muestreo probabilístico sistemático donde iniciada la selección se procedió a tomar para la muestra uno de cada tres individuos, se acudió a las calles, centros comerciales y sitios donde hubo afluencia de personas para seleccionar a los elementos que conformaron la muestra, cuya característica principal fue que tuvieran vehículo.

Se utilizó para ambos valores de P y Q porcentajes iguales del 50%, debido a que no existe estudio previo, además un nivel de confianza del 95% porque es el porcentaje recomendado para estudios de mercado y se tomó un error de muestreo del 5% para no sacrificar la confiabilidad del estudio.

Definición de variables:

n = tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza para el estudio

P = probabilidad de éxito

Q = probabilidad de fracaso

E = error de estimación

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2PQ}{E^2}$$

Datos:

$$Z = 1.96$$

$$P = 0.5$$

$$Q = 0.5$$

$$E = 0.05$$

$$n = ?$$

$$n = \frac{Z^2 P Q}{E^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(0.05)^2}$$

$$n = \frac{0.960400000}{0.002500000} = 384.16 \approx 385 \text{ clientes potenciales a encuestar.}$$

Anexo 9
Instalaciones físicas de ECOPSA



Anexo 10

Percepción de la calidad del servicio por escala SERVQUAL del cliente real

Dimensiones de la calidad	Malo (0-25)	Regular (26-50)	Bueno (51-75)	Excelente (75-100)
Confiabilidad				
La empresa cumple con las promesas	0%	10%	44%	46%
Se entrega el servicio de forma segura y precisa.	1%	12%	44%	43%
Solucionan los problemas de forma rápida y adecuada.	2%	9%	45%	44%
Sensibilidad				
Se atiende con prontitud las quejas y problemas del cliente.	4%	19%	43%	34%
Recibió apoyo por parte de la empresa.	8%	28%	37%	27%
Los empleados están dispuestos a ayudarlo.	0%	7%	40%	53%
Seguridad				
Los empleados demuestran cortesía en el servicio.	1%	3%	23%	73%
Los empleados inspiran confianza y credibilidad.	0%	2%	18%	80%
Empatía				
Recibe una atención personalizada a su gusto.	3%	21%	39%	37%
La empresa comprende sus necesidades e intereses.	5%	28%	32%	35%
Tangibles				
Las instalaciones físicas son adecuadas a sus necesidades.	0%	0%	14%	86%
El personal refleja una buena imagen.	0%	0%	19%	81%
El equipo que utiliza la empresa es moderno.	0%	0%	16%	84%

Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

Base: 192 clientes reales encuestados

Anexo 11

Percepción de la calidad del servicio por escala SERVQUAL, según cliente perdido

Dimensiones de la calidad	Malo (0-25)	Regular (26-50)	Bueno (51-75)	Excelente (75-100)
Confiabilidad				
La empresa cumplió sus promesas	6%	36%	47%	11%
La entrega del servicio fue segura y precisa.	11%	42%	42%	5%
Solucionan sus problemas de forma rápida y adecuada.	11%	53%	36%	-----
Sensibilidad				
Atendieron con prontitud sus quejas y problemas	8%	70%	22%	-----
Recibió apoyo por parte de la empresa.	56%	39%	5%	-----
Los empleados estuvieron dispuestos a ayudarlo.	8%	36%	42%	14%
Seguridad				
Los empleados demostraron cortesía en el servicio al cliente.	3%	22%	61%	14%
Los empleados le inspiraron confianza y credibilidad.	-----	14%	53%	33%
Empatía				
Recibió atención personalizada a su gusto.	28%	61%	11%	-----
La empresa comprendió sus necesidades e intereses.	47%	50%	3%	-----
Tangibles				
Las instalaciones físicas fueron adecuadas a sus necesidades.	-----	3%	25%	72%
El personal reflejaba una buena imagen.	-----	-----	44%	56%
Señalización sobre seguridad, prohibición e información.	30%	31%	39%	-----

Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

Base: 36 clientes perdidos encuestados

Anexo 12

Percepción de la calidad del servicio por escala SERVQUAL, según cliente potencial

Dimensiones de la calidad	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Confiabilidad				
La empresa debe cumplir lo que promete	73%	26%	1%	-----
Se debe entrega el servicio de forma segura y precisa.	66%	33%	1%	-----
Solucionar los problemas de forma rápida y adecuada.	64%	35%	1%	-----
Sensibilidad				
Atender con prontitud las quejas y problemas del cliente.	57%	41%	2%	-----
Recibir apoyo por parte de la empresa.	55%	40%	4%	1%
Los empleados deben estar dispuestos a ayudarle.	62%	37%	1%	-----
Seguridad				
Los empleados deben mostrar cortesía	67%	32%	1%	-----
Los empleados deben inspirar confianza y credibilidad.	66%	33%	1%	-----
Empatía				
Recibir una atención personalizada a su gusto.	60%	39%	1%	-----
La empresa debe comprender sus necesidades e intereses.	58%	40%	2%	-----
Tangibles				
Instalaciones físicas adecuadas a sus necesidades.	52%	46%	2%	-----
El personal refleje una buena imagen.	52%	47%	1%	-----
El equipo moderno.	57%	42%	1%	-----

Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

Base: 385 clientes potenciales encuestados

Anexo 13
Manual de normas y procedimientos de ECOPSA



**Manual de normas y
procedimientos**

Guatemala, 2016

Introducción

El manual de normas y procedimientos es un instrumento administrativo que establece sistemáticamente los pasos a seguir para la realización de las diversas actividades que se desarrollan en la empresa; en ese sentido, a continuación se presenta el manual de normas y procedimientos para ECOPSA, el cual servirá para guiar los procesos propuestos para la mejora en el servicio al cliente

La presente herramienta facilitará la comprensión de las tareas y la correcta ejecución de las mismas.

El manual explica en forma clara cada proceso e incluye el objetivo general, normas específicas, las actividades para cada procedimiento y diagramas de flujo.

1. Objetivos del manual

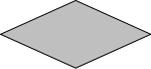
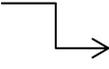
- Explicar en forma clara y precisa cada procedimiento propuesto para la mejora del servicio al cliente.
- Uniformar los procedimientos para que cada una de las actividades se desarrollen ordenadamente.
- Orientar a cada colaborador de ECOPSA para que la ejecución de las actividades se realicen adecuadamente.

2. Normas de aplicación general

- Se desempeñaran los procedimientos como se describen para el correcto funcionamiento de la empresa.
- Los empleados deberán seguir los pasos de cada procedimiento propuesto para su correcta ejecución.
- Los procedimientos están sujetos a cambios, siempre y cuando sea para su mejora.

3. Simbología utilizada

La simbología utilizada para la elaboración de los flujogramas fue tomada de las normas ANSI.

Símbolo	Representa
	Fin / Inicio de un procedimiento.
	Operaciones del procedimiento.
	Inspecciones, revisiones o verificaciones
	Traslados de un documento o el paso de una actividad de un puesto a otro.
	Archivo definitivo, aparece, cuando se guarda algo como un papel, formulario, o una fase del procedimiento se frena o detiene totalmente.
	Archivos temporales, cuando una fase del procedimiento se detiene y posteriormente será utilizada en otra acción o actividad.
	Una decisión; a la derecha se coloca la acción positiva y de lado izquierdo la negativa.
	Utilización de libros, folletos, formularios y hojas.
	Conector dinámico, que establece de forma automática la ruta entre los símbolos.
	Conector de líneas, conecta los procesos por medio de línea rectas.



Procedimiento 1: actualización de la base de datos clientes actuales

Empresa: ECOPSA		Procedimiento: 1 Actualización de la base de datos clientes actuales.
Proceso: Retención de clientes		No. De pasos: 5 No. Hoja: 1 de 2
Inicia: Secretaria		Termina: Secretaria
Elaborado por: Estudiante		Revisado por: Lic. Asesor
Objetivo general:		
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer clara y sistemáticamente los pasos para la actualización de base de datos de los clientes actuales. 		
Normas específicas:		
<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria deberá mostrar cortesía y amabilidad al momento de llamar telefónicamente al cliente. • Secretaria deberá realizar todas las preguntas del cuestionario. • Secretaria deberá dar las gracias al cliente al finalizar la llamada. 		
Responsable	Pasos	Descripción
Secretaria	1	Buscará números de teléfono de clientes en base de datos actualizada.
Secretaria	2	Realizará llamadas a clientes actuales.
Secretaria	3	Saludará cordialmente a cliente y realizará todas las preguntas del cuestionario.
Cliente	4	Brindará información requerida por la secretaria.
Secretaria	5	Actualizará la base de datos según información brindada por el cliente.

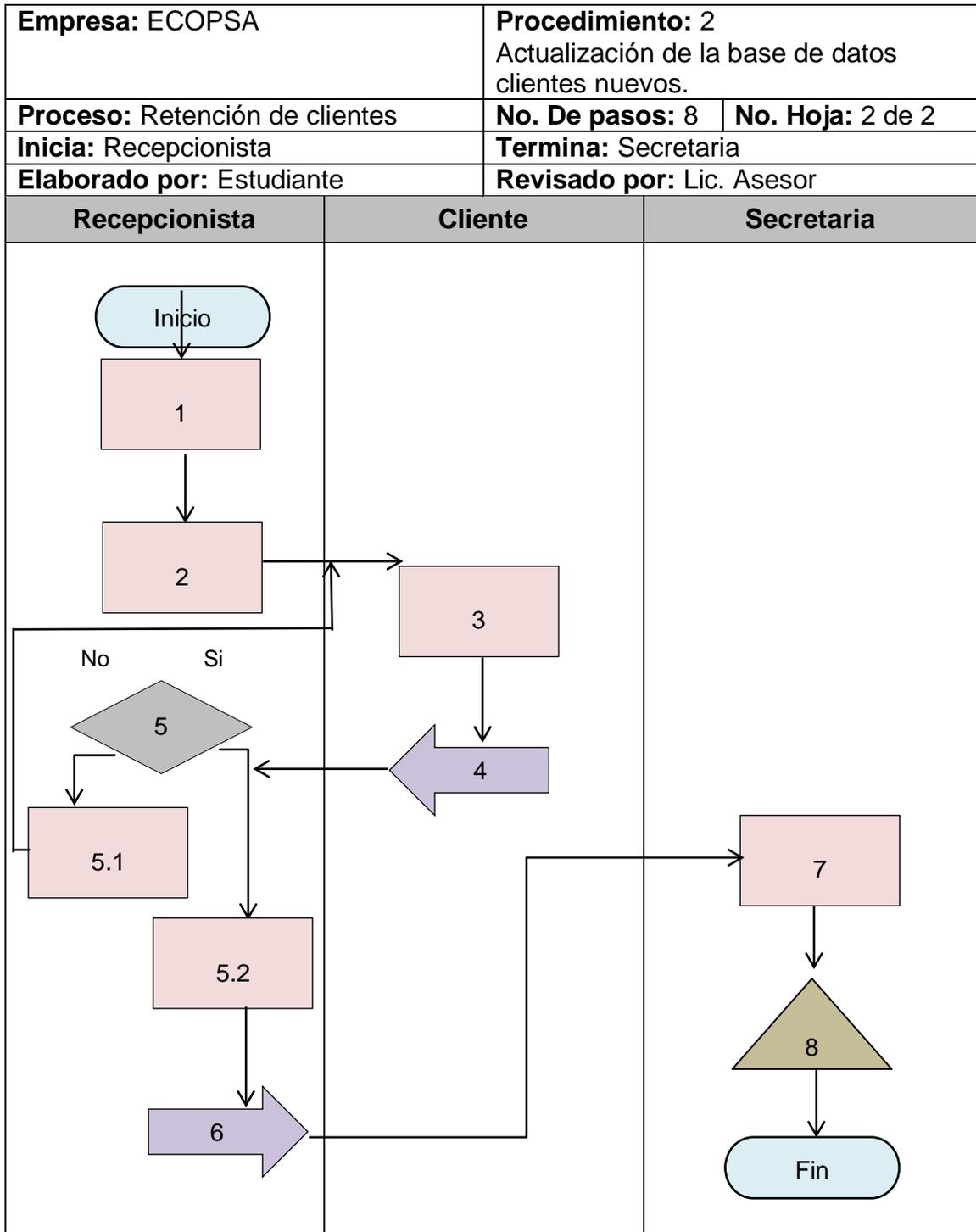


Empresa: ECOPSA	Procedimiento: 1 Actualización de la base de datos cliente actuales.	
Proceso: Retención de clientes	No. De pasos: 5	No. Hoja: 2 de 2
Inicia: Secretaria	Termina: Secretaria	
Elaborado por: Estudiante	Revisado por: Lic. Asesor	
Secretaria	Cliente	
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> Fin([Fin]) </pre>		



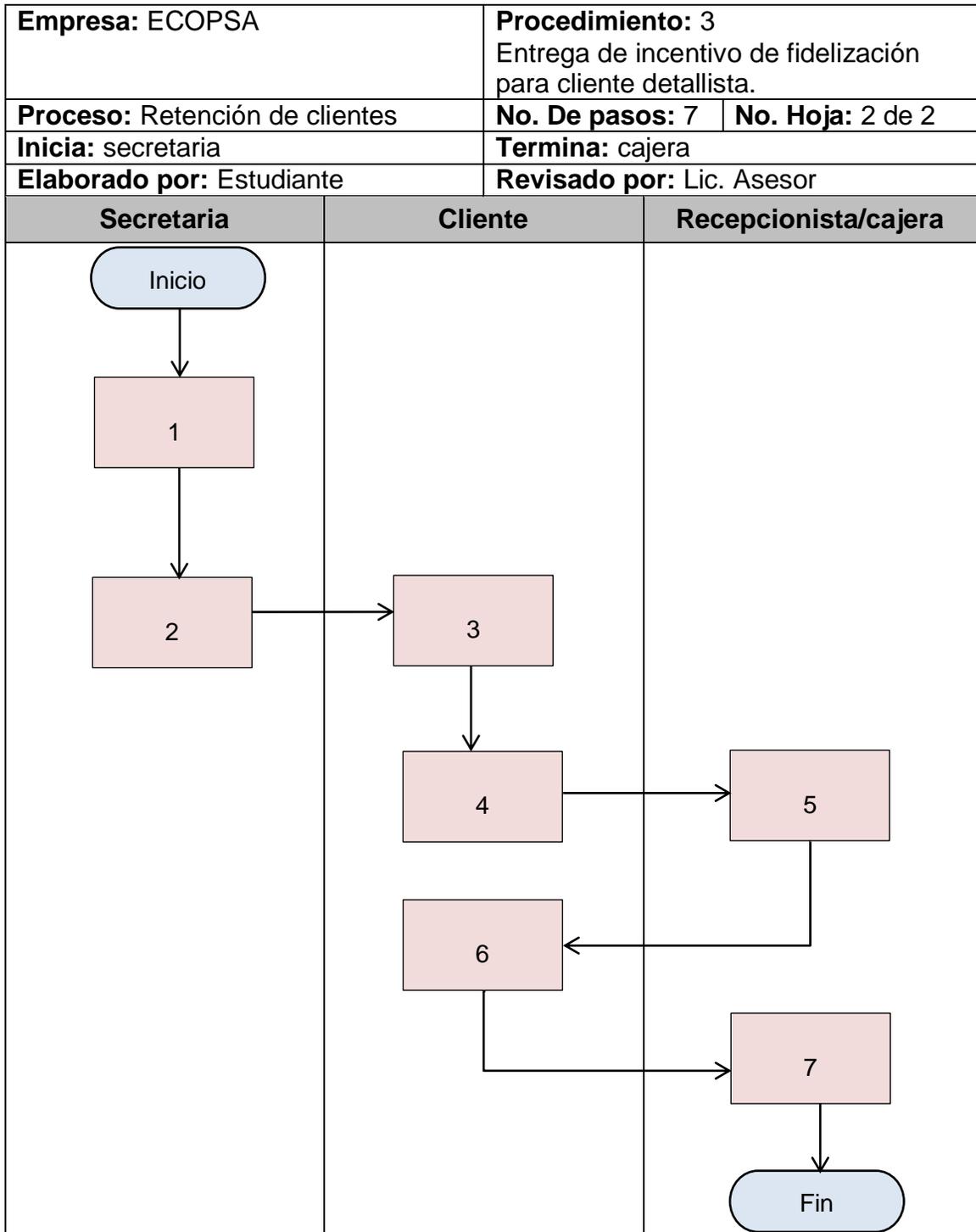
Procedimiento 2: actualización de la base de datos clientes nuevos

Empresa: ECOPSA		Procedimiento: 2 Actualización de la base de datos clientes nuevos.
Proceso: Retención de clientes	No. De pasos: 8	No. Hoja: 1 de 2
Inicia: Recepcionista	Termina: Secretaria	
Elaborado por: Estudiante	Revisado por: Lic. Asesor	
Objetivo general:		
<ul style="list-style-type: none"> Establecer clara y sistemáticamente los pasos para la recopilación de datos de los clientes nuevos. 		
Normas específicas:		
<ul style="list-style-type: none"> Recepcionista deberá mostrar cortesía y amabilidad al momento de entregar el cuestionario. Recepcionista deberá revisar que el cuestionario este lleno. Recepcionista deberá dar las gracias cuando el cliente entregue el cuestionario. 		
Responsable	Pasos	Descripción
Recepcionista	1	Entrega al cliente el cuestionario para la actualización de la base de datos.
Recepcionista	2	Invita al cliente a contestar el cuestionario en la sala de espera para mayor comodidad.
Cliente	3	Recibe y llena el cuestionario de actualización de base de datos en sala de espera.
Cliente	4	Traslada a recepcionista el cuestionario de actualización de base de datos.
Recepcionista	5	Recibe cuestionario 5.1 Cuestionario incompleto, retorna a cliente e inicia en paso 3. 5.2 Cuestionario completo, continúa proceso.
Recepcionista	6	Traslada cuestionarios llenos a secretaria.
Secretaria	7	Actualiza base de datos.
Secretaria	8	Archiva cuestionarios para un posible uso posterior




Procedimiento 3: entrega de incentivo de fidelización para cliente detallista

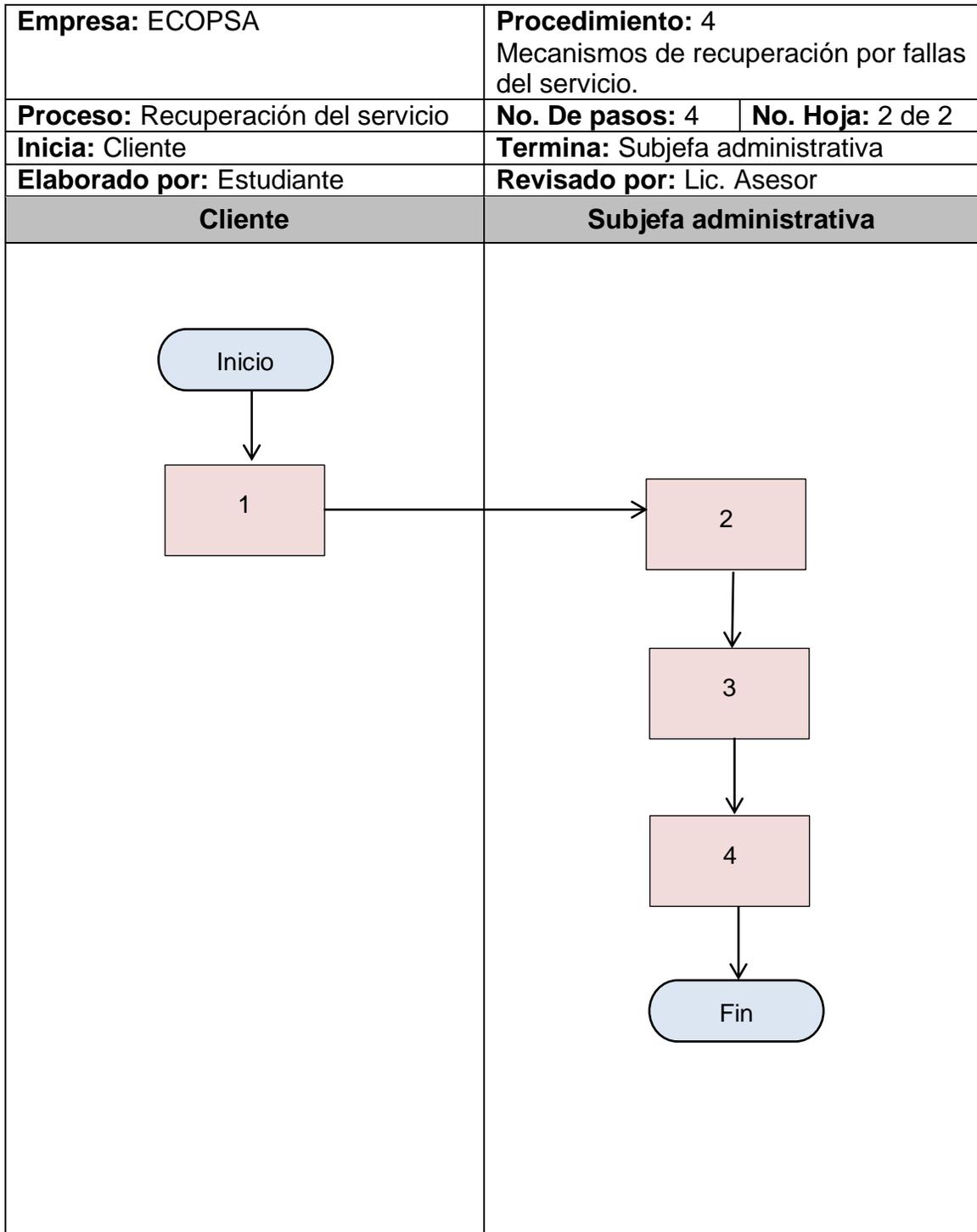
Empresa: ECOPSA		Procedimiento: 3 Entrega de incentivo de fidelización para cliente detallista.
Proceso: Retención de clientes		No. De pasos: 7 No. Hoja: 1 de 2
Inicia: secretaria		Termina: cajera
Elaborado por: Estudiante		Revisado por: Lic. Asesor
Objetivo general:		
<ul style="list-style-type: none"> Establecer los pasos para la correcta entrega del incentivo de fidelización para clientes detallistas. 		
Normas específicas:		
<ul style="list-style-type: none"> La recepcionista será la responsable de la entrega de la tarjeta de cliente frecuente. La recepcionista deberá brindar indicaciones al cliente sobre la dinámica de utilización de la tarjeta. 		
Responsable	Pasos	Descripción
Secretaria	1	Seleccionará a clientes tipo "A", "B" y "C", según la clasificación en la base de datos.
Secretaria	2	Enviará correo electrónico a los clientes tipo "A" para informar sobre incentivo de fidelización al cual se hicieron acreedores.
Cliente	3	Recibirá correo electrónico enviado por ECOPSA.
Cliente	4	Llegará a las instalaciones de la empresa y solicita tarjeta de cliente frecuente a recepcionista.
Recepcionista	5	Verificará en base de datos la clasificación del cliente y brindará tarjeta de cliente frecuente a detallistas.
Cliente	6	Cancelará su servicio en caja y presenta tarjeta.
Cajera	7	Realizará descuento del 10% y entregará factura al cliente.





Procedimiento 4: captación de quejas y sugerencias.

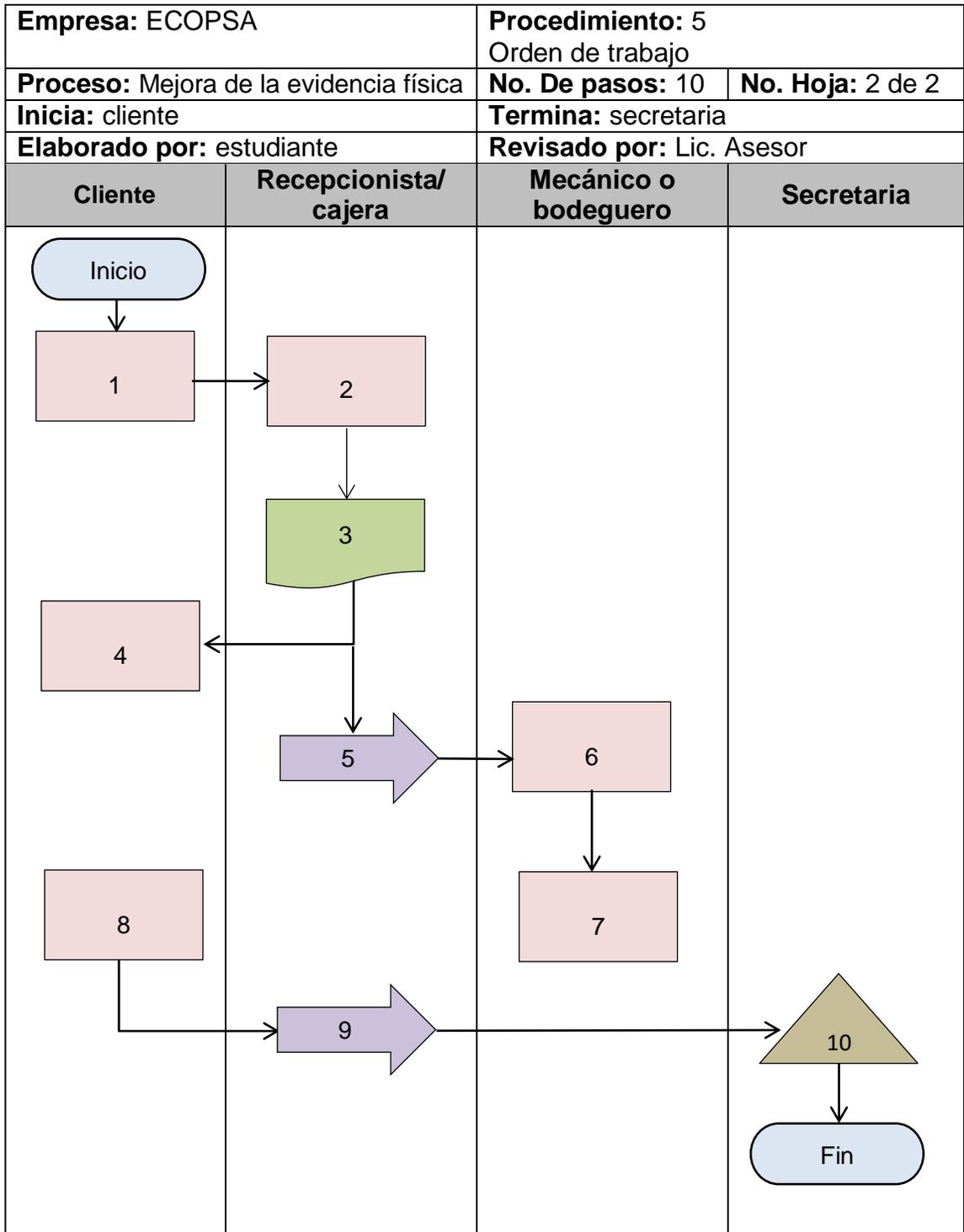
Empresa: ECOPSA		Procedimiento: 4 Captación de quejas y sugerencias.
Proceso: Recuperación del servicio	No. De pasos: 4	No. Hoja: 1 de 2
Inicia: Cliente		Termina: Subjefa administrativa
Elaborado por: Estudiante		Revisado por: Lic. Asesor
Objetivo general:		
<ul style="list-style-type: none"> • Detallar en forma clara, ordenada y coordinada cada uno de los pasos para la captación de quejas y sugerencias. 		
Normas específicas:		
<ul style="list-style-type: none"> • Subjefa administrativa deberá mostrar cortesía ante los clientes insatisfechos. • Subjefa administrativa deberá dar un seguimiento a la queja diez días después de presentada. • Subjefa administrativa deberá presentar reporte al finalizar el mes a gerente general. 		
Responsable	Pasos	Descripción
Cliente	1	Manifestará queja personalmente o telefónicamente.
Subjefa administrativa	2	Realizará preguntas según guía de entrevista para la recepción de quejas o sugerencias.
Subjefa administrativa	3	Brindará solución al inconveniente o analizará las sugerencias brindadas por el cliente.
Subjefa administrativa	4	Llamará al cliente a los diez días después de presentada la queja para evaluar su percepción sobre el servicio y garantizar su calidad.





Procedimiento 5: Orden de trabajo

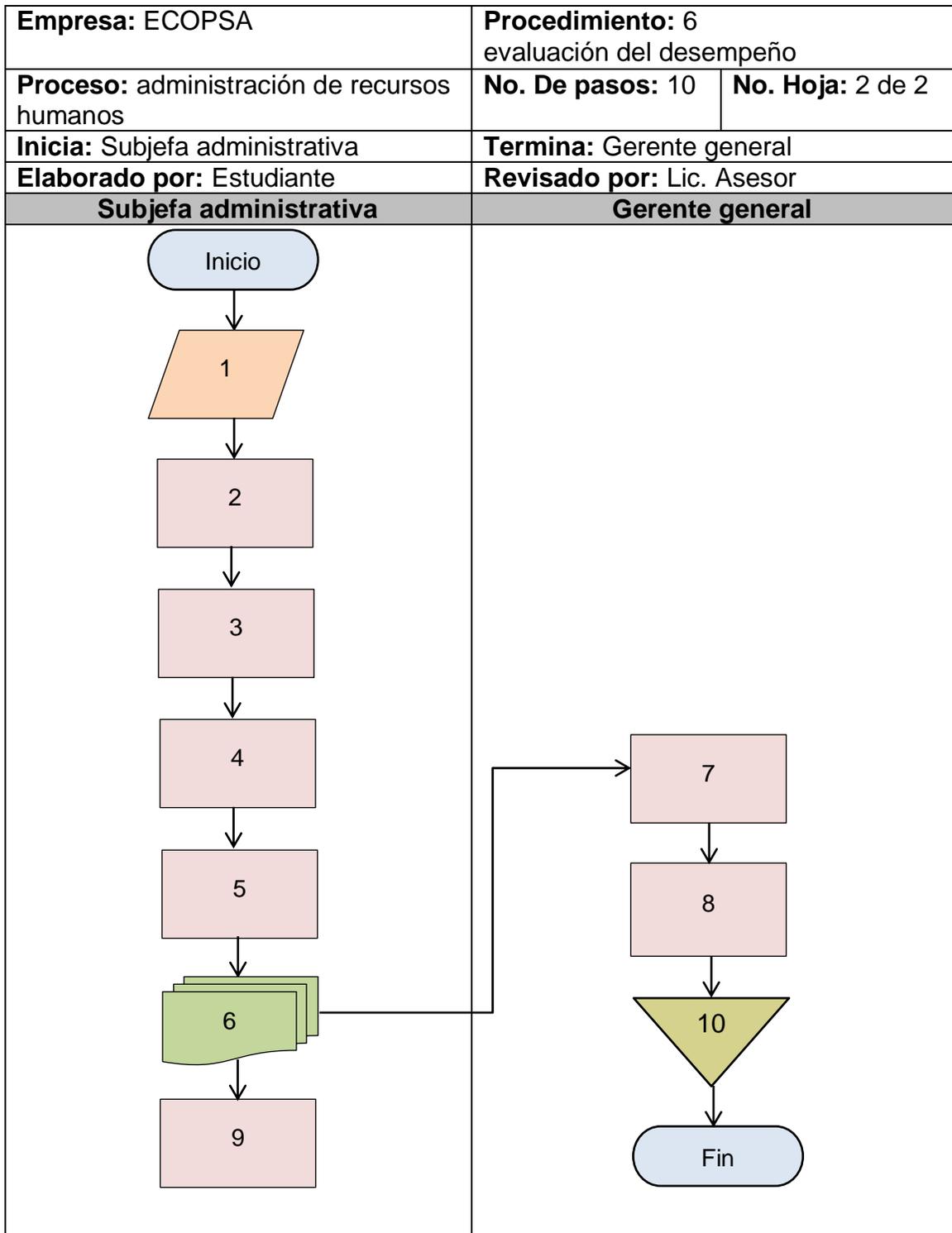
Empresa: ECOPSA		Procedimiento: 5 Orden de trabajo	
Proceso: Mejora de la evidencia física		No. De pasos: 10	No. Hoja: 1 de 2
Inicia: cliente		Termina: secretaria	
Elaborado por: Estudiante		Revisado por: Lic. Asesor	
Objetivo general:			
<ul style="list-style-type: none"> Establecer claramente los pasos para la elaboración de la orden de trabajo. 			
Normas específicas:			
<ul style="list-style-type: none"> Recepcionista y cliente deberán firmar orden de trabajo. Orden de trabajo original para cliente y duplicado para la empresa. 			
Responsable	Pasos	Descripción	
Cliente	1	Llega a las instalaciones de la empresa y solicita un producto o servicio.	
Recepcionista	2	Saluda cordialmente al cliente	
Recepcionista	3	Llena hoja de orden de trabajo y entrega a cliente.	
Cliente	4	Autoriza trabajo a realizar.	
Recepcionista	5	Traslada orden de trabajo a taller o bodega, según sea el caso.	
Mecánico o bodeguero	6	Recibe orden de trabajo y ejecuta tareas.	
Mecánico o bodeguero	7	Finaliza trabajo y autoriza a cliente cancelar en caja.	
Cliente	8	Lleva orden de trabajo a caja para cancelar.	
Cajera	9	Traslada a secretaria órdenes de trabajo para su archivo.	
Secretaria	10	Archiva órdenes de trabajo para un posible uso posterior.	





Procedimiento 6: evaluación del desempeño

Empresa: ECOPSA		Procedimiento: 6 evaluación del desempeño
Proceso: administración de recursos humanos	No. De pasos: 10	No. Hoja: 1 de 2
Inicia: Subjefa administrativa	Termina: Gerente general	
Elaborado por: Estudiante	Revisado por: Lic. Asesor	
Objetivo general:		
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los pasos para la realización de la evaluación del desempeño sobre el servicio a los empleados de la empresa. 		
Normas específicas:		
<ul style="list-style-type: none"> • La evaluación de méritos se realizará al personal de contacto con los clientes. • La evaluación del desempeño será realizada por la subjefe administrativa. • Se deberá recompensar a aquellos que obtengan un resultado entre 100 y 90. • Si fuera necesario se realizaran cambios a la boleta de evaluación para su mejora. 		
Responsable	Pasos	Descripción
Subjefa administrativa	1	Revisa formato de boleta de evaluación del desempeño propuesto y realiza mejoras si fuera necesario y autoriza su impresión.
Subjefa administrativa	2	Recibe boletas impresas de evaluación del personal.
Subjefa administrativo	3	Programa citas con los colaboradores para la entrevista de evaluación.
Subjefa administrativa	4	Efectúa evaluación a personal y proporciona retroalimentación a los mismos.
Subjefa administrativa	5	Realiza cálculos para la obtención de resultados.
Subjefa administrativa	6	Elabora un informe sobre resultados, adjunta las boletas de evaluación y lo presenta a gerente general.
Gerente general	7	Analiza los resultados y determina oportunidades de mejora.
Gerente general	8	Autoriza entrega de incentivos a los empleados con un desempeño óptimo.
Subjefa administrativa	9	Programa junto con los colaboradores el día que se les proporcionará como libre.
Gerente general	10	Archiva las evaluaciones del desempeño aplicadas.



Anexo 14
Manual de estándares de servicio



**Manual de estándares para la
creación de una cultura de
servicio**

Guatemala, 2016

Índice

Contenido	Pg.
Introducción	i.
Objetivos	
I. Estándares para las instalaciones de la empresa	1.
1.1 Limpieza	1.
1.2 Rotulación	2.
1.3 Decoración	3.
II. Estándares para los colaboradores	3.
2.1 Uso de uniformes	3.
2.2 Uso de gafetes de identificación para colaboradores	4.
2.3 Apariencia personal	5.
III. Estándares para la entrega del servicio	5.
3.1 En recepción	5.
3.2 En los demás puestos de trabajo	8.
IV. Entrega de calidad en el servicio al cliente	11.
V. Frases prohibidas en el servicio al cliente	12.
VI. Tipo de clientes y como tratarlos	13.

Introducción

El manual de estándares es una herramienta que establece lineamientos para guiar el proceso de entrega del servicio al cliente; en ese sentido, a continuación se presenta el manual de estándares para la creación de una cultura de servicio, el cual servirá para el mejoramiento continuo.

El presente instrumento permite que todo el personal de contacto forme parte de la nueva cultura de servicio de ECOPSA; que sea transmitida a los clientes al entregarles un valor agregado.

Está formado por estándares dirigidos a las instalaciones de la empresa, a colaboradores y a sus puestos de trabajo, además por recomendaciones para entregar calidad en el servicio al cliente, cómo lidiar con los diferentes tipos de clientes y que no decir durante la entrega del servicio.

Objetivos

- Informar al personal sobre las diferentes reglas a considerar tanto dentro como fuera de las instalaciones de la empresa para mejorar la entrega de servicio al cliente.
- Comunicar a los colaboradores las normas de conducta para la entrega del servicio a los clientes.
- Notificar a todo el personal sobre los estándares diseñados para la entrega de servicio, que proporcionen satisfacción a los clientes.
- Recomendar al personal de la empresa la forma de actuar ante los diferentes tipos de clientes.

Manual de estándares para la creación de una cultura de servicio

Manual de estándares para la creación de una cultura de servicio

I. Estándares para las instalaciones de la empresa

1.1 Limpieza

- ✓ Todas las áreas de trabajo deberán estar limpias y en orden.
- ✓ Los escritorios deben contener únicamente lo dispensable para la realización del trabajo diario.
- ✓ Se deben eliminar de los escritorios o áreas de trabajo artículos que no permitan realizar adecuadamente las labores; es decir, se debe seguir la regla “menos es más”.
- ✓ Guardar artículos y herramientas de poco uso en gavetas o compartimentos.
- ✓ Se prohíbe la colocación de comida en los escritorios o puesto de trabajo.
- ✓ Debe existir limpieza en las afueras de la empresa, paredes, ventanas y baquetas; como en su interior, especialmente en los pisos y en áreas de mayor afluencia de clientes.



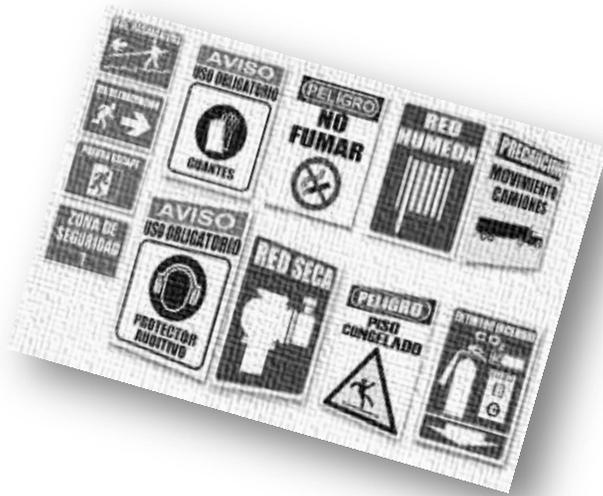
Manual de estándares para la creación de una cultura de servicio

- ✓ Toda la maquinaria y equipo de las diferentes áreas de trabajo tienen que estar limpias y en óptimas condiciones.

1.2 Rotulación

Los rótulos colocados fuera de las instalaciones de la empresa deberán:

- ✓ Estar limpios y ser visibles.
- ✓ En buenas condiciones y cuando sufra deterioro, produzca contaminación ambiental o constituyan peligro para el tránsito de las personas, deberán ser retiradas o sustituidas.
- ✓ Los rótulos no deberán interferir con la numeración de las casas o de las calles.



Los rótulos colocados dentro de las instalaciones de la empresa deberán:

- ✓ Estar limpios
- ✓ Ser visibles
- ✓ Estar en buenas condiciones
- ✓ Colocados correctamente y no torcidos

Manual de estándares para la creación de una cultura de servicio

1.3 Decoración

Deberá:

- ✓ Ser acorde al giro de empresa
- ✓ Apoyar la imagen corporativa
- ✓ Mejorar el ambiente laboral

Las plantas dentro de las áreas de trabajo tienen que estar:

- ✓ Limpias sin polvo
- ✓ En buen estado
- ✓ En el caso que una planta este seca o marchita, esta debe ser removida.



II. Estándares para los colaboradores

2.1 Uso de uniformes

- ✓ La utilización del uniforme es obligatorio.
- ✓ Debe estar limpio y sin manchas.
- ✓ Portarlo de lunes a sábado, en el horario de trabajo.
- ✓ La empresa cubrirá el costo de la compra del uniforme, asimismo lo reemplazará por desgaste de uso.

Manual de estándares para la creación de una cultura de servicio

- ✓ El colaborador tiene que cuidar su uniforme, en caso de daño (rotura, quemado por plancha et.), él o ella cubrirá el costo para su reemplazo.
- ✓ Los colaboradores deben vestir la camisa o playera con el logo de la empresa con un pantalón y zapatos negros, en caso de las mujeres pueden ser altos o bajos.
- ✓ El personal de taller utiliza un overol con el logo de la empresa y zapatos negros, para mayor comodidad.

2.2 Uso de gafetes de identificación para colaboradores

- ✓ Es de uso personal e intransferible.
- ✓ Su utilización es obligatoria dentro de la empresa.
- ✓ Debe estar colocado en un lugar visible.
- ✓ Sirve únicamente para la identificación de las personas contratadas por la empresa.
- ✓ La empresa brindará sin ningún costo el gafete de identificación y lo renovará cuando exista desgaste; sin embargo, en caso de pérdida o robo este será absorbido por el colaborador para su reposición.



Manual de estándares para la creación de una cultura de servicio

2.3 Apariencia personal

Los colaboradores tienen que mantener una apariencia personal propicia para reflejar una buena impresión al cliente.

- ✓ Cabello limpio y peinado
- ✓ Dientes limpios
- ✓ Manos limpias
- ✓ Uñas limpias y en perfecto estado
- ✓ Para las mujeres utilizar maquillaje discreto, delicado y prudente.
- ✓ Para los hombres, afeitarse el bigote
- ✓ Camisa, pantalón y zapatos limpios

III. Estándares para la entrega del servicio

Son estándares para superar las expectativas de servicio del cliente y son puntos de referencia para mejorar la atención brindada a los mismos.

3.1 En recepción

La recepcionista debe:

- ✓ Estar en su puesto de trabajo, caso contrario comunicar su ausencia a un compañero para que él o ella quede a cargo de la recepción de clientes.
- ✓ Sonreír al momento de ver entrar al cliente
- ✓ Atender al cliente dentro de los primeros 30 segundos de su llegada a la recepción.

Manual de estándares para la creación de una cultura de servicio

- ✓ Saludar al cliente que ingresa a la recepción con la siguiente frase:

¡Muy buen días o tardes, bienvenido(a), mi nombre es XXX, es un gusto atenderlo, en que lo puedo ayudar!

- ✓ Si es un cliente frecuente que ingresa a la recepción, llamarlo por su nombre cuando se sepa el mismo, esto lo hará sentir parte de la empresa; utilizar la siguiente frase:

¡Nombre del cliente, bienvenido(a)! ¡Qué bueno verlo por aquí de nuevo, en que lo puedo ayudar!

- ✓ Si es una llamada telefónica a recepción, se utiliza la siguiente frase:

¡Muy buen días o tardes, le atiende (nombre de recepcionista), en que lo(a) puedo ayudar!

- ✓ Contestar la llamada telefónica a más tardar en el segundo timbrado.
- ✓ Un cliente no puede permanecer en situación de espera por más de 30 segundos en una llamada telefónica.
- ✓ Mostrar un adecuado lenguaje corporal ante el cliente porque este influye en su percepción, debe tenerse una postura erguida y acercarse rápidamente a él para darle la bienvenida.

Manual de estándares para la creación de una cultura de servicio

- ✓ Mantener el contacto visual durante la conversación con el cliente.
- ✓ El tono de voz será claro y que refleje cortesía.
- ✓ Tratar al cliente con amabilidad, cordialidad, demostrar confianza y credibilidad.
- ✓ Tener conocimiento de los productos y servicios que ofrece la empresa, para aclarar las dudas del cliente.
- ✓ Si está ocupada atendiendo a otro cliente deberá demostrarle al que recién entró que notó su llegada con un contacto visual o sonrisa.
- ✓ Después de atender al cliente la recepcionista tiene que ofrecer ayuda adicional y decir la siguiente frase:



¿Le puedo ayudar en algo más?

- ✓ Antes que el cliente se retire de la recepción, se dirá la siguiente frase:

Fue un gusto atenderlo(a), esperamos que vuelva.

Manual de estándares para la creación de una cultura de servicio

- ✓ Si es una llamada telefónica antes de terminar la conversación, se ofrece ayuda adicional y se despide con la siguiente frase:

**¿Le puedo ayudar en algo más?
Fue un gusto atenderlo(a), no dude en llamarnos,
estamos para servirle.**

3.2 En los demás puestos de trabajo

Todo el personal de contacto con los clientes debe poner en práctica lo siguiente:

- ✓ Estar en su puesto de trabajo, caso contrario comunicar su ausencia a un compañero para que él o ella se quede en su lugar.
- ✓ Sonreír al momento de ver al cliente.
- ✓ Saludar al cliente desde que se tiene el primer contacto con él, con la siguiente frase:

¡Muy buen días o tardes, bienvenido(a), que bueno verlo por aquí!

- ✓ Si es un cliente frecuente, llamarlo por su nombre cuando se sepa el mismo y utilizar la siguiente frase:

**¡Nombre del cliente, bienvenido(a)!
¡Qué bueno verlo por aquí de nuevo!**

Manual de estándares para la creación de una cultura de servicio

- ✓ Contestar las llamadas telefónicas a más tardar en el segundo timbrado.
- ✓ Un cliente no puede permanecer en situación de espera por más de 30 segundos en una llamada telefónica.
- ✓ Mostrar un adecuado lenguaje corporal ante el cliente, tener una postura erguida y acercarse rápidamente para ofrecer su ayuda.
- ✓ Mantener el contacto visual durante la conversación con el cliente.
- ✓ El tono de voz deberá ser claro y que refleje cortesía.
- ✓ Tratar al cliente con amabilidad, cordialidad y demostrar confianza y credibilidad.
- ✓ Tener conocimiento de los productos y servicios que ofrece la empresa, para las aclarar las dudas que posea el cliente.
- ✓ Después de atender al cliente deberá ofrecer ayuda adicional y decir la siguiente frase:

¿Le puedo ayudar en algo más?

- ✓ Antes que el cliente se retire, se dirá la siguiente frase:

Fue un gusto atenderlo(a), esperamos que vuelva.

Manual de estándares para la creación de una cultura de servicio

- ✓ Si es una llamada telefónica antes de terminar la conversación, se ofrece ayuda adicional y se despide con la siguiente frase:

**¿Le puedo ayudar en algo más?
Fue un gusto atenderlo(a), no dude en llamarnos,
estamos para servirle.**

- ✓ La cajera debe realizar el proceso de facturación de forma rápida, correcta dentro de los primeros tres minutos y entregar la misma al cliente.
- ✓ El despacho de productos automotrices en bodega no debe superar los 15 minutos.
- ✓ El tiempo de entrega a domicilio de los productos automotrices dentro de la ciudad capital no tiene que superar los 60 minutos.

Manual de estándares para la creación de una cultura de servicio

IV. Entrega de calidad en el servicio al cliente

Para que la empresa entregue a sus clientes calidad en el servicio se deberán realizar las siguientes acciones:

- ✓ Mantener actualizada la base de datos para agilizar y optimizar el contacto con los clientes.
- ✓ Incentivar al cliente al premiar su lealtad para construir relaciones de largo plazo.
- ✓ Evaluar la satisfacción del cliente después de recibido el servicio, para determinar si la promesa fue cumplida.
- ✓ Implementar mecanismos de recuperación del servicio cuando existan fallas en el mismo para incrementar la satisfacción y lealtad del cliente.
- ✓ Mantener en excelentes condiciones el ambiente físico de la empresa para influir positivamente en las percepciones de servicio de los clientes.
- ✓ Motivar y capacitar al personal de la empresa para que entreguen a los clientes un buen servicio; asimismo, contratar a las personas correctas a ocupar los puestos idóneos.
- ✓ Informar de forma precisa y apropiada a los clientes las promesas del servicio.



Manual de estándares para la creación de una cultura de servicio

V. Frases prohibidas en el servicio al cliente

Nunca diga	Mejor diga
No puedo hacer esto	Lo que puedo hacer por usted es.....
No lo sé	Déjeme preguntar, para poder darle una mejor respuesta.
Esto no es de mi incumbencia	Lo trasladaré al encargado para que le brinde una mejor atención.
No tenemos el producto que solicita	Actualmente está agotado, cuando nos ingrese me pondré en contacto con usted, ¿Cuál es su nombre y número de teléfono para poder comunicarme?
Espere	Disculpe, podría permitirme un par de minutos
No puedo atenderlo ahora	Con gusto lo atiende, podría permitirme un par de minutos
No lo puedo atender, ya vamos a cerrar	¿En que lo puedo ayudar rápidamente?

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.



Manual de estándares para la creación de una cultura de servicio

VI. Tipos de clientes y como tratarlos

Tipo de cliente	Cómo actuar ante ellos
Cliente impulsivo: se caracterizan por no analizar los productos que van a comprar, son espontáneos y toman una decisión rápida.	Con seguridad e ir directo al grano sin rodeos. Responder a sus cuestionamientos rápidamente.
Cliente analítico: aquellos que examinan cuidadosamente los productos o servicios antes de tomar una decisión de compra, es reflexivo, paciente y sensible.	Con paciencia, escucharlo con atención, respeto, ser detallista y brindar las explicaciones con tranquilidad.
Cliente afectivo: se caracterizan por ser nada prácticos y objetivos, tienden a ser prejuicios.	Trato agradable, moldearse a sus requerimientos y complacer al cliente, recurrir si es necesario a temas de familia y amistad para crear lazos sociales.
Cliente sumiso: se caracteriza por ser tímido y prefiere permanecer cohibido antes de presentar una queja.	Observar su comportamiento para identificar el descontento en él e incentivarlo para que comente su inquietud.
Cliente agresivo: manifiesta libremente la queja, son fuertes en carácter e irritables.	Dejar que se desahogue, escucharlo con paciencia para posteriormente solucionarle el problema.
Cliente delicado: es el tipo de persona que espera recibir lo mejor por parte de la empresa y se queja sobriamente.	Escuchar atentamente al cliente, averiguar el motivo de la queja y posteriormente darle solución a la misma lo más pronto posible.
Cliente abusivo: son aquellos que buscan obtener algún tipo de beneficio de la situación. Solicitan recompensas por las fallas en el servicio que son casi imposibles de otorgar.	Tener paciencia y control personal, dejar que el cliente se exprese y que explique la situación que lo aqueja para ofrecer mecanismos que solventen el problema.
Cliente quejumbroso crónico: siempre se quejan porque nunca están satisfechos por el servicio y los productos que la empresa ofrece.	Escucharlos con alta paciencia y calma, para luego explicarles la forma en que se solucionará la queja.

Fuente: aporte propositivo, marzo 2016.



- ❖ El servicio al cliente debe formar parte de la cultura organizacional para que el cliente tenga una indiscutible experiencia que vaya más allá de sus expectativas de servicio.
- ❖ El servicio al cliente debe ser una práctica diaria y no solo momentánea.
- ❖ El cliente que recibe un buen servicio será leal a la empresa y creará comunicación de boca en boca positiva al transmitir a otros su experiencia.

Anexo 15
Boleta de satisfacción para cliente interno



Boleta de satisfacción para cliente interno

Instrucciones: a continuación se presentan varias preguntas, marque con una X según su opinión.

<u>ASPECTOS A EVALUAR</u>	Si	Medianamente	No
<u>I. Detección de necesidades de capacitación.</u>			
1. ¿Considera que la empresa le ha capacitado en su área de trabajo? Si su respuesta es SI , continúe en la pregunta 2. Si su respuesta es NO , finaliza la encuesta.			
2. ¿Las capacitaciones recibidas han sido efectivas para que realice mejor su trabajo?			
3. ¿Recibir capacitaciones lo motiva a realizar mejor su trabajo?			
4. ¿Las capacitaciones recibidas son suficientes para desempeñar bien su trabajo?			
e. ¿Las competencias para realizar bien su trabajo han sido totalmente desarrolladas con las capacitaciones recibidas? Si su respuesta es NO , indique cuales competencias necesita desarrollar: _____ _____ _____ _____			
f. ¿Observó progresos con las capacitaciones recibidas? Indique por qué: _____ _____ _____ _____			
<u>II. Liderazgo</u>	Si	Medianamente	No
g. ¿Su inmediato superior le enseña la manera de realizar mejor su trabajo?			
h. ¿Su jefe le solicita sus puntos de vista?			
i. ¿Sus ideas son tomadas en cuenta por su jefe?			
j. Cuando usted necesita apoyo para realizar sus labores, ¿su jefe se lo brinda?			

Continúa...

Continuación anexo 15

Aspectos a evaluar	Si	A veces	No
III. Motivación			
1. ¿Cree que el ambiente de trabajo es adecuado para realizar a gusto sus labores?			
2. ¿Cree que la empresa le brinda los recursos necesarios para realizar sus labores?			
3. ¿Se siente a gusto trabajando para la empresa?			
4. ¿Se siente motivado para realizar su trabajo diario?			
5. ¿Cree que la empresa se esfuerza por cuidar y retener a los empleados?			
6. ¿Se le reconoce y premia por su buena labor?			

Anexo 16

Boleta de control sobre tácticas



Boleta de control para cliente externo

Objetivo: determinar la eficiencia de las capacitaciones y tácticas motivacionales brindadas a los colaboradores.

Instrucciones: a continuación se presentan varias preguntas, marque con una X según su opinión.

Capacitación	Si	Medianamente	No
2. ¿Considera que nuestro personal está capacitado para brindar un buen servicio al cliente?			
3. ¿Los empleados entregaron con precisión el servicio?			
4. ¿Los empleados le atendieron con cordialidad y empatía?			
5. Según el servicio recibido, ¿considera que nuestro personal ha recibido capacitaciones relacionadas con su puesto de trabajo?			
Motivación			
6. ¿Observó a nuestro personal motivado durante la entrega de su servicio?			
7. Según el servicio recibido, ¿cree que nuestros trabajadores realizan su trabajo porque tienen que hacerlo y no porque quieren efectuarlo?			
8. ¿Cree que nuestro personal realizó con entusiasmo sus labores?			
9. ¿Observó a los trabajadores con una actitud negativa mientras realizaban su trabajo?			

Anexo 17
Manual de reclutamiento y selección



**Manual de reclutamiento y
selección**

Guatemala, 2016

Índice

	Contenido	Página
	Introducción	i.
	Objetivos	
I.	Reclutamiento de personal	1.
1.1	¿Qué significa reclutamiento?	1.
1.2	Proceso básico de reclutamiento	1.
1.2.1	Reconocimiento de necesidad	2.
1.2.2	Descriptor de puesto	2.
1.2.3	Fuentes de reclutamiento	2.
1.2.4	Convocatoria	4.
1.2.5	Recepción de currículos	5.
II.	Selección de personal	5.
2.1	Proceso básico de selección	6.
2.1.1	Reconocimiento preliminar	6.
2.1.2	Entrevista inicial o preliminar	7.
2.1.3	Prueba y test	7.
2.1.4	Verificación de referencias	8.
2.1.5	Entrevista final	8.
2.1.6	Decisión	8.

Introducción

El reclutamiento es un proceso que se basa en informar para atraer candidatos a ocupar una vacante; por otro lado, la selección de personal consiste en elegir a la persona idónea que cumpla con los requerimientos del puesto; en ese sentido, a continuación se presenta un manual de reclutamiento y selección que establece los pasos para ejecutar adecuadamente la incorporación de nuevos colaboradores a ECOPSA.

El presente manual contiene la descripción de cada etapa del proceso de reclutamiento, sus fuentes y técnicas, también la explicación de cada fase que conlleva a la selección del candidato que mejor cumpla con el perfil deseado.

Objetivos

- Dotar a ECOPSA con una herramienta de ayuda para el fortalecimiento de los procesos que conforma la incorporación de personal.
- Sistematizar el proceso de reclutamiento y selección para que la empresa mejore las etapas de planificación y organización al momento de requerir personal para ocupar un puesto.
- Establecer los lineamientos para atraer candidatos y comunicar la existencia de una vacante en la empresa comercializadora de productos y servicios automotrices.
- Establecer los lineamiento para elegir y depurar a los candidatos que no cumplan con el perfil deseando que demanda el puesto.

Manual de reclutamiento y selección

I. Reclutamiento de personal

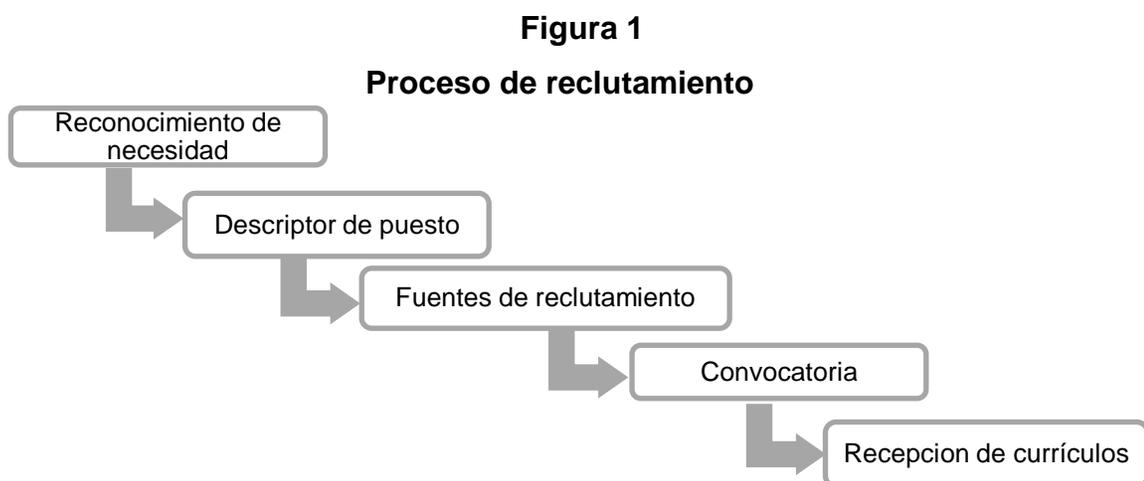
1.1 ¿Qué significa reclutamiento?

Es un proceso que surge cuando se presenta la necesidad de ocupar una vacante dentro de ECOPSA; se inician esfuerzos para comunicar, divulgar las oportunidades de empleo para atraer posibles candidatos que forman parte del mercado de recursos humanos para que sean seleccionados.

Una herramienta clave para iniciar las actividades de reclutamiento es el descriptor de puestos, al indicar el perfil que debe poseer el candidato para ocupar el puesto.

1.2 Proceso básico de reclutamiento

Las etapas para atraer candidatos calificados a ocupar los puestos de la empresa es el siguiente:



Fuente: Chiavenato, I. 2009. Gestión del talento humano. 3a. ed. México, McGraww-Hill. 116 p.

1.2.1 Reconocimiento de necesidad

Surge la necesidad de atraer aspirantes calificados a ocupar un puesto para que sean reclutados y posteriormente encaminados a un proceso de selección.

La subgerencia administrativa elaborará una requisición de personal para que sea aprobada por la gerencia general y poder iniciar el proceso de reclutamiento.

1.2.2 Descriptor de puestos

La subgerencia administrativa deberá utilizar el descriptor de puestos; indispensable para especificar los objetivos, funciones, tareas, responsabilidades del cargo que se desea ocupar.

Además, sirve para proporcionar el perfil que debe cumplir el candidato; información básica al momento de la elaboración de anuncios que se publicarán en los medios elegidos.

Esta herramienta será actualizada por la subgerencia como máximo cada año, para que las especificaciones del puesto sean coherentes a los cambios del entorno.

1.2.3 Fuente de reclutamiento

Posterior a verificar el perfil deseado, la subgerencia iniciará un reclutamiento interno y/o externo; el tipo de fuente a utilizar lo decidirá la gerencia general.

a. Fuentes internas

Se podrá buscar a los candidatos dentro del propio establecimiento, para que ocupe el puesto vacante; en este caso se prefiere tomar en cuenta las competencias de los actuales empleados porque conocen los procedimientos internos de la empresa.

b. Fuentes externas

Otra vía es el reclutamiento externo, que atrae candidatos que no forman parte de la empresa sino del mercado de recursos humanos, esta fuente permite agregar talento nuevo a la empresa.

b.1 Técnicas del reclutamiento externo

La gerencia general considerará a su conveniencia las siguientes técnicas antes de iniciar el proceso de convocatoria:

- **Anuncios en diarios**

El anuncio se publicará en el periódico Prensa Libre en clasificados, sección de empleos, que sale a circulación los días lunes. Para redactar y diseñar el aviso, el área de mercadeo deberá utilizar la técnica AIDA, que consiste en lo siguiente:

A: llamar la *atención* del candidato; el anuncio tiene que tener buen tamaño, claridad gráfica y color.

I: estimular el *interés* del candidato al indicar aspectos retadores del cargo y el objetivo o propósito a alcanzar.

D: provocar el *deseo* en el aspirante por conseguir el puesto, al mencionar el salario, prestaciones y beneficios.

A: fomentar la *acción*, se brindará una dirección para que los postulantes entreguen su curriculum vitae.

El contenido mínimo del anuncio de periódico abarcará lo siguiente:

- ✓ Nombre del puesto
- ✓ Objetivo del puesto
- ✓ Especificaciones del puesto (requisitos de educación, experiencia, habilidades y destrezas)
- ✓ Dirección para presentar curriculum vitae

- **Colocar carteles en lugares visibles:**

Se podrá instalar carteles en los alrededores de ECOPSA, así como en las paredes externas de las instalaciones. La ventaja de esta técnica es el bajo costo en que se incurre al momento de realizar la convocatoria.

- **Recomendación de empleados**

Otro sistema que podrá implementarse es la recomendación; los empleados de la empresa tendrán la oportunidad de sugerir a parientes, amigos o conocidos que cumplan con el perfil deseado para ocupar el cargo.

1.2.4 Convocatoria

Si el reclutamiento es interno la subgerencia administrativa comunicará la existencia de una plaza vacante dentro de la empresa y colocará en el área de recepción un anuncio informativo en donde se convoca la participación de aquellos trabajadores que cumplan con el perfil deseado.

Por otro lado, si se hace uso del reclutamiento externo, la subgerencia asignará una persona que se encargará de la colocación de carteles cerca de las instalaciones de la empresa y pedirá a los trabajadores que recomienden a candidatos para ocupar la vacante, dará instrucciones sobre el día y hora en que serán recibidos los currículos.

Asimismo, mercadeo se pondrá en contacto con el periódico Prensa Libre, para la publicación del anuncio que invitará y atraerá a los posibles aspirantes al puesto.

1.2.5 Recepción de currículos

Para finalizar, la subgerencia será la encargada de la recepción de los currículos de los aspirantes, para posteriormente analizarlos y precalificarlos.

¡Recuerde!

ESTE PROCESO FINALIZA CUANDO LA PERSONA ENTREGA SU CURRICULUM A LA EMPRESA.

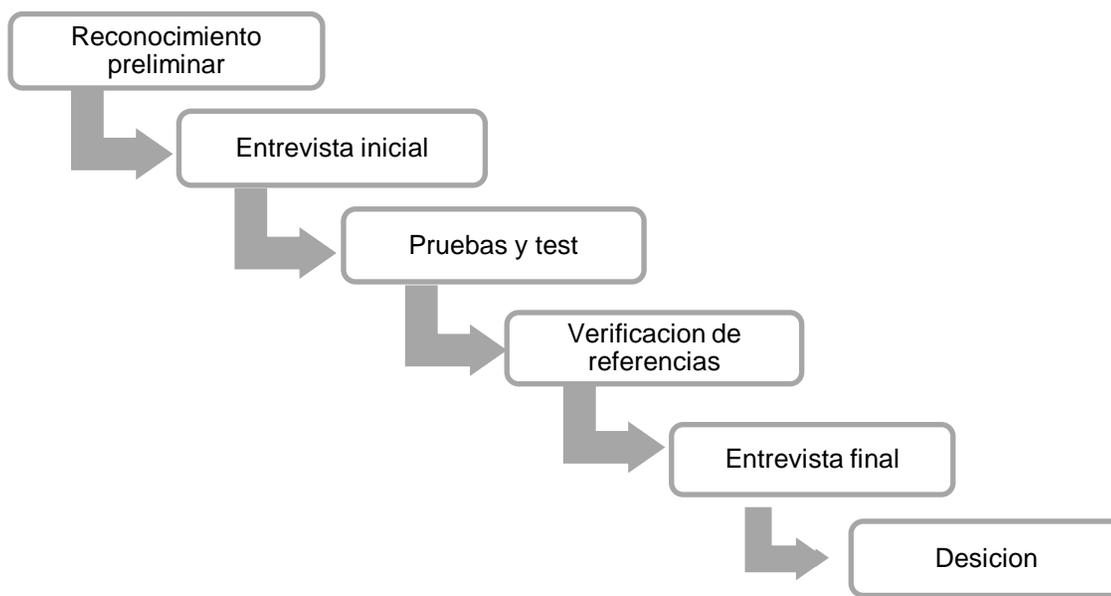
II. Selección de personal

Después de que el reclutamiento termina, inicia la elección de los aspirantes al puesto, un proceso que conlleva la decisión de elegir entre tantos a la persona idónea, que cumpla con los requisitos deseados para ocupar el cargo. La gerencia y subgerencia serán las encargadas de las actividades a desarrollarse durante esta etapa.

2.1 Proceso básico de selección

Las etapas para atraer candidatos calificados a ocupar los puestos de la empresa es el siguiente:

Figura 2
Proceso de selección



Fuente: Ibid. p. 137

2.1.1 Reconocimiento preliminar

La subgerencia administrativa solicitará a los candidatos al momento de recibir el curriculum vitae, que llenen una solicitud de empleo. Posteriormente, se analizarán ambos documentos, para seleccionar a un grupo de postulantes que cumplan con el perfil deseado para el cargo, este será el primer filtro. Finalmente, se les contactará por vía telefónica para informarles la fecha y hora en que deberán presentarse a ECOPSA para una entrevista preliminar.

2.1.2 Entrevista inicial o preliminar

Será realizada por la subgerente administrativa con base a la guía de entrevista inicial; tendrá como objetivo preseleccionar a los candidatos y descartar a aquellos que no cumplan con los requerimientos del puesto.

Durante la entrevista la subgerente averiguará aspectos relacionados con la educación, experiencia, habilidades y destrezas de los aspirantes, observará la presentación personal, expresión verbal de los mismos; también revisará los datos contenidos en el curriculum vitae, mencionará el horario de trabajo, sueldo, prestaciones, para establecer si continúan interesados en ocupar la vacante.

2.1.3 Pruebas y test

Finalizada la entrevista inicial, la subgerente administrativa aplicará exámenes que serán de ayuda para determinar las capacidades, aptitudes, personalidad y destreza de los aspirantes.

Se optará por las pruebas de conocimientos cuyo contenido dependerá de la vacante a ocupar, psicométricas y de personalidad; se recomienda para este último aplicar la prueba EROS, porque está orientada en evaluar rasgos necesarios que influyen en el desempeño del servicio al cliente.

2.1.4 Verificación de referencias

La subgerencia será la encargada de comprobar a través de llamadas telefónicas lo que en la entrevista expuso el candidato y el contenido de su curriculum vitae.

Posterior a la realización de entrevista preliminar, pruebas y verificación de referencias, la subgerente administrativa realizará un segundo filtro para descartar a los aspirantes que no hayan obtenido un adecuado desempeño en las etapas posteriores. Los candidatos que aún siguen dentro del proceso de selección, se les contactará vía telefónica y se les indicará el día y hora en que serán entrevistados nuevamente.

2.1.5 Entrevista final

Será realizada por la subgerente administrativa con base a la guía de entrevista final; tendrá como objetivo seleccionar al candidato que ocupará el puesto.

Además, permitirá conocer el desenvolvimiento personal del candidato al medir la reacción de su personalidad en situaciones clave, determinará si cumplen con los rasgos necesarios para el servicio al cliente y finalmente para establecer los términos de negociación sobre las condiciones de trabajo y salario.

2.1.6 Decisión

El gerente general conjuntamente con la subjefta administrativa, analizarán los resultados de la entrevista preliminar, final y de las pruebas para tomar una decisión sobre el candidato que ocupará el puesto.

La persona elegida será contactada vía telefónica por la subgerencia para comunicarle que sus servicios serán contratados, además se le indicará que estará dos meses en periodo de prueba, como lo estipula el código de trabajo en su artículo número 81.

Anexo 18
Requisición de personal



- Nombre de la vacante:

- Fecha de la requisición: ___ / ___ / ___

- Área que solicita la requisición:

- El puesto es:
Permanente Temporal Tiempo parcial Tiempo completo

- Motivo por el que se solicita la vacante:

- Perfil de los aspirantes para cubrir el puesto:
-
-
-
-
-

F. _____
Autoriza gerente

Anexo 19
Descripción del puesto de vendedor



DESCRIPTOR DEL PUESTO DE VENDEDOR

1. Identificación del puesto

Título del puesto: ejecutivo de ventas

Area: ventas

Le reporta: subjefa administrativa

Le reportan: auxiliar de ventas

Fecha de actualización y/o elaboración: 01/11/16

2. Descripción del puesto

Propósito del puesto

Impulsar la gestión y captación del manejo de clientes a través del trato amable y entrega de servicio personalizado para promover las ventas de los productos que comercializa la empresa.

Atribuciones

- **Informar a los clientes sobre los productos y servicios que se comercializan en la empresa.**
- **Asesorar a los clientes sobre los productos y servicios automotrices que ofrece la empresa.**
- **Buscar clientes para incrementar las ventas.**
- **Organizar los pedidos de los clientes para brindar un buen servicio.**
- **Atender y satisfacer al cliente a través de los pedidos que realicen.**
- **Brindar un seguimiento a los clientes.**
- **Enviar cotizaciones solicitadas por el cliente.**
- **Retroalimentar a la empresa al comunicar las quejas, inquietudes, sugerencias del cliente u otros aspectos de relevancia.**

Autoridad

- **Comunicar a los subalternos las actividades y tareas a realizar.**
- **Tomar decisiones en situaciones clave ante el cliente.**

Responsabilidad

Cumplir con eficiencia sus labores diarias y supervisar las actividades realizadas por los subalternos para su correcto cumplimiento.

3. Perfil del puesto

Requisitos de educación

- Título a nivel medio de bachiller en ciencias y letras o perito en administración de empresas u otra carrera a fin.
- Manejo de programas de office.
- Manejo de internet

Requisitos de experiencia

Experiencia previa y demostrable de al menos dos años en ventas o puesto similar.

Habilidades y destrezas

- Habilidad numérica
- Negociador
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Facilidad de palabra
- Paciente
- Manejo de conflictos
- Capacidad para generar relaciones perdurables con los clientes.

Anexo 20
Descripción del puesto de alineador de ruedas



DESCRIPTOR DEL PUESTO DE ALINEADOR DE RUEDAS

Identificación del puesto

Título del puesto: mecánico y alineador de ruedas

Área: taller

Le reporta: subjefta administrativa

Le reportan: ninguno

Fecha de actualización y/o elaboración: 01/11/16

1. Descripción del puesto

Propósito del puesto

Realizar correctamente el servicio correctivo y/o preventivo a los vehículos además efectuar profesionalmente la alineación de ruedas a los automóviles, asegurando que el servicio brindado se ejecute según los requerimientos establecidos en las órdenes de trabajo.

Atribuciones

- Realizar el mantenimiento correctivo y/o preventivo a los vehículos automotores.
- Efectuar el servicio de mecánica menor, alineación de ruedas, balanceo e instalación de llantas a los vehículos.
- Cumplir con otras tareas a fin que le sean asignadas.
- Revisar cuidadosamente cada vehículo para proporcionar un diagnóstico completo al cliente y determinar las reparaciones que serán necesarias de realizar.
- Efectuar un seguimiento a los vehículos.
- Reportar al inmediato superior cualquier anomalía que detecte en el área de taller.
- Entregar las órdenes de trabajo a la cajera para que pueda realizar el proceso de facturación.

Autoridad

- Tomar las mejores decisiones ente inconvenientes con el cliente.
- Tomar decisiones al momento de realizar el diagnostico al vehículo automotriz.

Responsabilidad
Realizar correctamente y con profesionalismo su trabajo. Cuidar y darle buen uso a las herramientas, maquinaria y equipo.

2. Perfil del puesto

Requisitos de educación
<ul style="list-style-type: none"> • Técnico en mecánica automotriz o alineador de ruedas o carrera a fin
Requisitos de experiencia
Experiencia previa y demostrable de al menos dos años en mecánica menor, alineación y balanceo de ruedas.
Habilidades y destrezas
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Organización y disciplina • Actitud de servicio • Trabajo bajo presión • Iniciativa • Diagnosticar fallas mecánicas a los vehículos • Buenas relaciones interpersonales • Buen manejo de herramientas, maquinaria y equipo.
Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad • Actitud positiva • Honestidad y cooperación

Anexo 21
Descripción del puesto de recepcionista



1. Identificación del puesto

Título del puesto: recepcionista
Área: recepción
Le reporta: subjefa administrativa
Le reportan: ninguno
Fecha de actualización y/o elaboración: 01/11/16

2. Descripción del puesto

Propósito del puesto
Brindar información y atención a los clientes además recibir todas las llamadas que entren a la empresa, servir de apoyo en todas las actividades administrativas de ECOPSA.
Atribuciones
<ul style="list-style-type: none">• Recibir y atender todas las llamadas telefónicas que ingresen.• Realizar llamadas telefónicas.• Atender a los clientes que soliciten información sobre los productos y servicio automotrices que ofrece la empresa.• Recibir y entregar la correspondencia a quien pertenezca.• Recibir y mandar faxes.• Elaborar órdenes de trabajo y trasladarlas al área que corresponda.• Mantener en orden el área de recepción.• Realizar otra tarea a fin que le sea asignada.
Autoridad
Tomar decisiones correctas ante inconvenientes con el cliente.
Responsabilidad
Realizar correctamente y con profesionalismo su trabajo. Responsabilidad directa sobre equipo y materiales utilizados.

3. Perfil del puesto

Requisitos de educación
<ul style="list-style-type: none">• Bachiller / secretariado y oficinista o carrera a fin
Requisitos de experiencia
Experiencia previa y demostrable de al menos dos años en el área de recepción.
Habilidades y destrezas
<ul style="list-style-type: none">• Trabajo en equipo• Organización y disciplina• Actitud de servicio• Trabajo bajo presión• Buenas relaciones interpersonales• Tratar con cortesía a las personas• Expresarse y comunicarse claramente con los clientes.• Seguir instrucciones• Manejo de centrales telefónicas
Actitudes
<ul style="list-style-type: none">• Confiabilidad• Actitud positiva• Honestidad y cooperación

Anexo 22
Descripción del puesto de cajera



1. Identificación del puesto

Título del puesto: cajera
Área: caja
Le reporta: subjefa administrativa
Le reportan: ninguno
Fecha de actualización y/o elaboración: 01/11/16

2. Descripción del puesto

Propósito del puesto
Recibir y resguardar el dinero en efectivo, cheques y documentos de valor generados por las ventas de productos y servicios de la empresa así como la realización diaria de cierres de caja.
Atribuciones
<ul style="list-style-type: none">• Recibir el dinero en efectivo y entregar cambio si es necesario, además cheques y documentos de valor proporcionados por el cliente.• Entregar el dinero en efectivo, cheques y documentos de valor.• Llevar el control de los cheques a cobrar.• Llevar el registro de las entradas y salidas de dinero• Registro y control de los movimientos de caja.• Realizar diariamente cierres de caja.• Entregar factura al cliente.• Mantener en orden el área de caja.• Realizar otras tareas a fines que le sea asignada.
Autoridad
Tomar decisiones correctas ente inconvenientes con el cliente.
Responsabilidad
Realizar correctamente y con profesionalismo su trabajo. Responsabilidad directa sobre equipo y materiales utilizados.

3. Perfil del puesto

Requisitos de educación

- **Bachiller / perito en administración de empresas o carrera a fin**

Requisitos de experiencia

Experiencia previa y demostrable de al menos dos años en manejo de caja.

Habilidades y destrezas

- **Organización y disciplina**
- **Actitud de servicio**
- **Trabajo bajo presión**
- **Buenas relaciones interpersonales**
- **Tratar con cortesía a los clientes**
- **Expresarse y comunicarse claramente con los clientes.**
- **Seguir instrucciones**
- **Habilidad para detectar billetes falsos**
- **Rapidez para realizar cálculos matemáticos**
- **Rapidez y precisión para contar dinero en efectivo**

Actitudes

- **Confiabilidad**
- **Honestidad**

Anexo 23
Solicitud de empleo



Nombre del puesto solicitado:

I. Datos personales

Nombre (s)	Apellidos	Dirección:	
Teléfonos		Edad:	Sexo: <input type="checkbox"/>
Celular: _____			Masculino <input type="checkbox"/>
Casa: _____			Femenino <input type="checkbox"/>

II. Información académica

Nombre de la institución	Lugar de ubicación	De a (años)	Titulo recibido
Primaria			
Secundaria			
Básico			
Diversificado			
Otros estudios (diplomados, cursos etc..)			
Otros conocimientos: (idioma, computación etc..)			

III. Experiencia laboral

Información solicitada de su puesto actual y/o últimos trabajos.

Nombre de la empresa:
Puesto:
Años de formar parte de esa empresa:
Teléfono:
Nombre del jefe inmediato:
Tareas desempeñadas:
Responsabilidades atribuidas:
¿Porque quiere dejar o dejo de trabajar para esa empresa?

Nombre de la empresa:
Puesto:
Años de formar parte de esa empresa:
Teléfono:
Nombre del jefe inmediato:
Tareas desempeñadas:
Responsabilidades atribuidas:
¿Porque deajo de trabajar para esa empresa?

Nombre de la empresa:
Puesto:
Años de formar parte de esa empresa:
Teléfono:
Nombre del jefe inmediato:
Tareas desempeñadas:
Responsabilidades atribuidas:
¿Porque deajo de trabajar para esa empresa?

IV. Referencias personales

1. Nombre completo	Teléfono	Parentesco
2. Nombre completo	Teléfono	Parentesco
3. Nombre completo	Teléfono	Parentesco

Anexo 24
Guía de entrevista inicial



Nombre del puesto solicitado:

Fecha de entrevista:

I. Datos personales

Nombre completo	Dirección:		
Profesión:	Escolaridad:		
Teléfonos	Edad:	Sexo:	<input type="checkbox"/>
		Masculino	<input type="checkbox"/>
		Femenino	<input type="checkbox"/>

¿Cómo se enteró de la vacante? _____

II. Historia de trabajo

Trabajo actual

1. Trabaja actualmente: Si No

Si la respuesta es Si, continúe en la pregunta 2.

Si la respuesta es No, continúe en la pregunta 8.

2. Nombre de la empresa donde trabaja actualmente: _____
3. ¿Por qué quiere dejar de laborar para esa empresa? _____

4. ¿Cómo obtuvo ese empleo? _____

5. ¿Cuánto tiempo lleva de trabajar para esa empresa? _____

6. ¿Cuáles son las tareas que realiza en ese trabajo? _____

7. ¿Tuvo aumentos de salario en ese trabajo? ¿De cuánto fue ese aumento? _____

Antepenúltimo trabajo

8. Nombre de la empresa donde trabajaba: _____

9. ¿Por qué dejó de laborar para esa empresa?

10. ¿Cómo obtuvo ese empleo?

11. ¿Cuánto tiempo trabajó para esa empresa? _____

12. ¿Cuáles son las tareas que realiza en ese trabajo?

13. ¿Tuvo aumentos de salario en ese trabajo? ¿De cuánto fue ese aumento?

14. ¿Por qué desea trabajar para esta empresa?

15. ¿Por qué deberíamos contratarlo?

16. Marque con una X, según lo observado durante la entrevista

Concepto	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Presentación personal				
Nivel de educación necesaria para el puesto				
Nivel de experiencia necesaria para el puesto				
Habilidades y destrezas necesarias para el puesto				
	Agradable	Correcto y sincero	Extrovertido	Tímido
Personalidad del candidato				

Observaciones

Anexo 25
Guía de entrevista final



Nombre del puesto solicitado:

Fecha de entrevista:

I. Datos personales

Nombre completo:	Dirección:	
Profesión:	Escolaridad:	
Teléfonos	Edad:	Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>

1. ¿Cómo se describe a usted mismo?

2. ¿Cómo trabajador cuáles son sus defectos y virtudes?

3. ¿Cómo se proyecta en diez años?

4. Si usted fuera seleccionado para ocupar el puesto, ¿Por qué dejaría de trabajar para esta empresa?

5. Si usted observa que alguno de sus compañeros de trabajo hurta equipo, herramientas etc... propiedad de la empresa ¿Usted qué haría?

6. Si llega un cliente justo a la hora de salida, ¿Usted como reaccionaria ante el cliente?

7. Si un cliente se queja y le reclama de forma abusiva ¿Usted cómo reaccionaría?

8. Marque con una X, según los rasgos observados en el candidato.

Rasgo	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Facilidad de comunicación				
Actitud positiva				
Escucha asertiva				
Cortesía				
Empatía				

Observaciones
